



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenni Mäntykoski

**PANKKI- JA VAHINKOVAKUUTUS-
PALVELUJEN YHDISTÄMINEN
CASE OP-POHJOLA**

Liiketalous ja matkailu

2009

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous ja matkailu

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jenni Mäntykoski
Opinnäytetyön nimi	Pankki- ja vahinkovakuutuspalvelujen yhdistäminen. Case OP-Pohjola
Vuosi	2009
Kieli	Suomi
Sivumäärä	62
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tutkimuksen lähtökohtana oli OP-Pohjola-ryhmän synnyttänyt yrityskauppa, joka oli yksi Suomen historian suurimmista kaupoista. Yhdistymisen myötä myös Osuuspankin ja Pohjolan konttoreita yhdistettiin, jolloin syntyivät yhteiskonttorit.

Tutkimuksen tavoitteena oli antaa monipuolinen kuva organisaation muutosprosessista ja muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka työntekijät ovat kokeneet organisaatiomuutoksen ja siitä aiheutuneen yhteiskonttorimuutoksen.

Teoriaosuudessa käsitellään suomalaista pankkitoimialaa sekä sen kehitystä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu organisaation muutosprosessin esittelystä sekä sen toteutumisesta. Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään kyselytutkimuksen avulla henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Kysely toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa. Kysely lähetettiin E-lomake-ohjelman kautta kesällä 2009.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosprosessi oli toteutunut henkilöstön mielestä suunnitelmien mukaisesti ja yhdistymiselle asetetut tavoitteet oli saavutettu. Uusi organisaatiokulttuuri oli sisäistetty hyvin ja nykyiseen tilanteeseen oltiin pääosin tyytyväisiä.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Liiketalous ja matkailu

ABSTRACT

Author	Jenni Mäntykoski
Title	The Merger of the Banking and Insurance Services. Case OP-Pohjola
Year	2009
Language	Finnish
Pages	62
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The starting point of the thesis was the corporate acquisition of OP-Pohjola Group, which was one of the biggest acquisitions in the history of Finland. On the account of the merger also the places of business at Osuuspankki and Pohjola were merged as joint places of business.

The aim of this thesis was to give a versatile picture of the organizational change process and issues which have influence on the success in the change process. An additional aim of the thesis was to find out how employees have felt about the organization change and the joint places of business.

The theoretical study of the thesis examined Finnish banking business and its development. The theoretical context of the study consists of introducing the organization change process and its actualization. The empirical section of thesis found out by using a questionnaire how employees experienced the organization change. The questionnaire was made by as complete quantitative research in Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki. The questionnaire was sent via a program, called E-lomake during summer 2009.

On the basis of the results, it can be concluded that the employees felt the change process had been realized as planned and the goals of the acquisition had been reached. The new organization culture has been well assimilated and people are mainly satisfied with the situation.

Keywords	Organization change, Banking, Finance house
----------	---

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	6
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	7
1.3	Katsaus alan aiempaan tutkimukseen	7
2	PANKKITOIMIALA OSANA RAHOITUSMARKKINOITA.....	9
2.1	Pankkien toiminta	9
2.2	Pankkien päätehtävät	10
2.2.1	Pankkisektorin rakenne.....	11
2.2.2	Finanssitavaratalot	13
2.3	Pankkisektorin kriisit	15
2.3.1	1990-luku	15
2.3.2	2000-luku	16
3	ORGANISAATION MUUTOSPROSESSI JA SEN TOTEUTUMINEN ...	18
3.1	Organisaation muutosprosessi.....	18
3.2	Organisaatioiden yhdistäminen organisaatiomuutoksen tyyppinä	19
3.3	Muutoksen onnistuminen.....	20
3.3.1	Oikeudenmukaisuus.....	22
3.3.2	Tiedotus.....	23
3.3.3	Henkilöstön osallistuminen.....	25
3.4	Organisaatiokulttuurin muutos	26
3.4.1	Organisaatiokulttuuri käsitteenä.....	26
3.4.2	Erilaiset kulttuurit organisaatioiden yhdistämisessä.....	28
3.5	Muutosvastarinta	29

4	OP-POHJOLA-RYHMÄN ESITTELY	31
4.1	Rakenne.....	31
4.2	Ryhmän historiaa	32
4.3	Perustehtävä ja tavoite	33
4.4	OP-Pohjola-ryhmän arvot	34
4.5	Pankki- ja vahinkovakuutustoiminnan yhdistyminen.....	35
5	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA.....	37
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	37
5.2	Aineiston hankintatapa.....	37
5.3	Tutkimusaineiston käsittely.....	39
5.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	39
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	41
6.1	Taustatiedot	41
6.2	Muutokset.....	43
6.3	Tiedon saanti muutoksista ja osallistuminen.....	47
6.4	Oma suhtautuminen muutokseen.....	50
6.5	OP-Pohjolan kulttuuri	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
8	YHTEENVETO.....	57
9	LÄHTEET	59
10	LIITTEET.....	63

1 JOHDANTO

Elämme aikakautta, jossa yritys ympäristö muuttuu jatkuvasti, aiheuttaen muutostarpeita myös organisaatioille. Organisaatioiden täytyy vastata nopeasti ja tehokkaasti ympäristön asettamiin vaatimuksiin, joten organisaatioiden voidaan todeta olevan jatkuvassa muutosprosessissa.

Liike-elämässä organisaatioiden yhdistämisiä on käytetty jo pitkään keinona vastata ympäristön muutoksiin. Organisaatioiden yhdistämiset ovat olleet 1990-luvulta lähtien yleisiä myös Suomen talouselämässä. Muutosten seurauksena rahoitusmarkkinoille ovat syntyneet finanssitavaratalot. Finanssitavaratalolla tarkoitetaan yritysryhmää, johon kuuluu yrityksiä, jotka harjoittavat pankkitoimintaa, arvopaperipalveluita ja vakuutustoimintaa. Kahden eri alalla toimivan yrityksen, pankin ja vakuutusyhtiön, fuusioilla haetaan kustannussäästöjä sekä pystytään vastaamaan paremmin markkinoilla kovenemaan kilpailuun.

Kiinnostuin organisaatioiden muutosprosessista ollessani työharjoittelussa Suomen suurimmassa finanssitavaratalossa, OP-Pohjola-ryhmässä, keväällä 2009. Suoritin työharjoitteluni Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa, jossa jatkoin myös kesätyöntekijänä kesän 2009. Pankki- ja vahinkovakuutuspalvelujen yhdistäminen on jo muutaman vuoden takainen muutos, mutta mielestäni edelleen ajankohtainen ja tutkimisen arvoinen asia.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Osuuspankkien Keskuspankki Oy (OKO) osti 12.9.2005 Ilmarisen ja Suomyhtiön Pohjola-osakkeet ja nousi näin Pohjolan pääomistajaksi. Kyseinen kauppa oli OP-ryhmän historian suurin ja samalla koko Suomen suurimpia yrityskauppoja. Pohjola-kaupan myötä OP-ryhmästä tuli johtava finanssiryhmä Suomessa ja se vahvasti huomattavasti asemaansa pankki-, rahasto- sekä vakuutus alalla. Lähtökohdana toiminnalle on, että asiakkailta on mahdollisuus saada kattavat pankki- ja vakuutuspalvelut mahdollisimman laajan palveluverkon kautta. Yhdistymisen myötä OP-Pohjola-ryhmä alkoi rakentaa maan laajinta yhteiskonttoriverkostoa ja samalla yhdistää toimipisteitään. (OP-Pohjola-ryhmä 2008)

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Organisaatiomuutos on yleensä pitkä prosessi, joka vaatii organisaation arvojen, rakenteiden, työtapojen ja toimintojen kriittistä arviointia. Organisaation muutoksessa korostuu johtamisen merkitys ja tutkimusten mukaan henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin edesauttaa sen onnistumista. Organisaation kulttuuri puolestaan luo perustan muutoksen johtamiselle.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa monipuolinen kuva organisaation muutosprosessista ja muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään Osuuspankin ja Pohjolan pankki- ja vahinkovakuutusliiketoiminnan yhdistämisestä aiheutuneita muutoksia työpaikalla ja työtehtävissä, henkilöstön tiedonsaantia yhdistymistä ja työtä koskevista muutoksista sekä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua muutosprosessiin. Lisäksi selvitetään yhdistämiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista, muutosprosessin johtamisen onnistumista sekä uuden OP-Pohjola-ryhmän organisaatiokulttuurin sisäistämistä.

Teoriaosa koostuu pankkitoimialan sekä organisaation muutosprosessin ja sen toteuttamisen kuvailusta. Empiirisessä osassa selvitetään kyselytutkimuksen avulla henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka työntekijät ovat kokeneet organisaatiomuutoksen ja yhteiskonttorimuutoksen.

1.3 Katsaus alan aiempaan tutkimukseen

Organisaatiomuutoksista on kirjoitettu paljon, mutta organisaatiotutkimuksessa on kuitenkin lukemattomia tapoja lähestyä tutkittavaa kohdetta. Muutosprosessin tarkastelu voi vaihdella jo pelkästään ajallisesti hyvinkin paljon. Voidaan esimerkiksi tehdä tapauskohtaista tutkimusta yhden organisaation kohdalla tai on mahdollista tutkia monen organisaation kehitystä pidemmällä jaksolla. Muutoksia voidaan tarkastella myös monista eri näkökulmista, jolloin tutkimuksen painopiste muuttuu näkökulman mukaan.

Yhdistämistutkimusta voidaan lähestyä yhdistämisen johtamisen ja toteutuksen näkökulmasta eli tutkia yhdistämisen tavoitteiden saavuttamisen keinoja. Tutki-

mukseen voidaan ottaa mukaan myös yhdistettävien organisaatioiden jäsenten kokemukset ja reagoinnit yhdistämiseen sekä erilaisten kulttuurien kohtaamisen kysymykset yhdistymisessä. Tällöin voidaan tutkia esimerkiksi yhdistettyjen organisaatioiden erilaisten kulttuurien kohtaamisen ja sopeutumisen muotoja sekä ongelmia. Viime aikoina myös yhdistämisen jälkeisen eheyden saavuttaminen ja siihen liittyvät vaikeudet ovat olleet monien tutkimusten mielenkiinnon kohteina.

Organisaatioiden yhdistäminen on ollut mielenkiintoinen tutkimuskohde useilla tieteenaloilla, mutta pääasiassa tutkimukseen perustuva tietämys organisaatioiden yhdistämisestä on peräisin yksityisen sektorin yritysorganisaatioiden yhdistämistutkimuksista. Itse tutustuin tarkemmin kahteen sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutoksen tutkimukseen, jotka molemmat käsittelivät Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän (HUS) perustamista.

Anssi Kuosmasen (2007) pro-gradu tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja vertailla johtamis- ja työkulttuurien muutoksia sekä eroja eräillä HUS:n toimialoilla ja löytää johtamisen oikeudenmukaisuudesta niitä tekijöitä, jotka selittävät muutoksen onnistumista. Helena Taskisen (2005) väitöskirjan yhtenä tutkimustehtävänä oli hankkia empiirisiin tutkimuksiin tietoa sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistymisprosessien sellaisista tekijöistä, jotka ovat henkilöstölle merkityksellisiä. Aineistot tutkimuksiin kerättiin postikyselyllä ja tutkimukset olivat ennen-jälkeen -asetelmaisia seurantatutkimuksia. Molempien tutkimusten tuloksista nousi esille muutosprosessin oikeudenmukaisuuden ja kulttuurien kohtaamisen tärkeys muutosta toteutettaessa.

2 PANKKITOIMIALA OSANA RAHOITUSMARKKINOITA

Suomalainen pankkisektori on hyvin monimutkainen systeemi, joka usein nähdään kuitenkin yhtenä elementtinä Suomen kansantalouden järjestelmässä. Pankkisektori koostuu instituutioista, kuten Suomen Pankista, eduskunnasta ja hallituksesta, valvontaviranomaisista sekä organisaatioista, jotka noudattavat virallisia ohjeita ja lakeja. (Koivuporras 2008, 103)

2.1 Pankkien toiminta

Pankkitoiminnalla on varsin pitkät juuret historiassa. Pankkitoiminta on saanut alkunsa aikoinaan rahanvaihtajien ja rahaa säilytettäväkseen ottaneiden kultaseppien toiminnasta. Luotonannon kytkeytyessä talletustoimintaan, olivat pankkitoiminnan keskeisimmät ainekset saaneet alkunsa. Nykyaikainen pankkijärjestelmä alkoi kehittyä useimmissa teollisuusmaissa ja myös Suomessa vasta 1800-luvulla. (Kontkanen 2009, 10)

Suomessa toimivat pankit ovat niin sanottuja yleispankkeja, jotka hoitavat hyvin monenlaisia tehtäviä raha- ja pääomamarkkinoilla. Pankkien keskeisenä tehtävänä on talletusten vastaanottaminen ja luottojen myöntäminen. Lisäksi pankit tarjoavat maksuliikennepalveluita sekä sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelua. Pankkeilla on oikeus toimia kaikilla perinteisen pankkitoiminnan aloilla mukaan lukien arvopaperoiminta kokonaisuudessaan. (Suomen Pankkiyhdistys)

Suomen Pankin lakisääteisenä tehtävänä on ylläpitää ja kehittää vakaita, luotettavia ja tehokkaita rahoitus- ja maksujärjestelmiä, sillä toimiva rahoitusjärjestelmä on yksi taloudellisen kasvun keskeisimpiä edellytyksiä. Rahoitusmarkkinoiden tehtävä on välittää ja kohdentaa ylijäämäisten taloudenpitäjien säästöt mahdollisimman tehokkaasti alijäämäisille taloudenpitäjille investointihankkeiden rahoitukseen. Rahoitusta välitetään pankkien ja muiden luottolaitosten kautta sekä suoraan markkinoilla laskemalla liikkeeseen arvopapereita. Rahoitusmarkkinat mahdollistavat liiketoiminnan riskien jakamisen eri osapuolten kesken. (Kontkanen 2009, 42)

Pankkitoiminta Suomessa on jaettu perinteisesti kahteen lohkoon: vähittäispankki-toimintaan ja tukkupankkitoimintaan. Vähittäispankkitoiminnalla tarkoitetaan suhteellisen pienten yritysten ja kotitalouksien maksupalvelu-, talletus- ja luotto- sekä säilytystarpeiden hoitamista. Tukkupankkitoiminnalla puolestaan tarkoitetaan kaupankäyntiä ulkomaisilla tai kotimaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla. (Suomen Pankkiyhdistys)

Suomessa toimi vuoden 2008 lopussa 336 pankkia, joista liikepankkeja oli 15, OP-Pohjola-ryhmän jäsenosuuspankkeja 227, paikallisosuuspankkeja 42, säästöpankkeja 38 sekä talletuksia vastaanottavia ulkomaisten luottolaitoksen sivukonttoreita 13. Kolme suurinta Suomessa toimivaa pankkikonsernia ovat Nordea Pankki Suomi, OP-Pohjola-ryhmä sekä Sampo Pankki. Vuonna 2008 Suomessa toimivilla pankeilla oli konttoreita yhteensä 1672 kappaletta, mikä on kansainvälisesti verrattuna erittäin korkea lukumäärä. (Pankit Suomessa 2008)

Vuoden 2008 lopussa pankkikonserneissa oli töissä yhteensä 32 617 henkilöä. Pankkialan henkilöstön keski-ikä on noin 45 vuotta ja tulevana vuosina merkittävä määrä pitkän uran tehneistä pankkialan ammattilaista tulee jäämään eläkkeelle. Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemän viimeisimmän henkilöstön kehittämistutkimuksen mukaan finanssiala panostaakin jatkuvasti henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen, sillä alan ja tuotteiden kehittäminen sekä uusien toimihenkilöiden rekrytoiminen vaatii sitä alati. (Pankit Suomessa 2008)

2.2 Pankkien päätehtävät

Perinteiseen pankkitoimintaan kuuluu vahvasti asiakaspalvelu. Pankkien tuotteet ovat niin sanottuja palvelutuotteita, joiden myymiseen tarvitaan vakuuttavaa asiakaspalvelijan ammattitaitoa. Nykypäivänä pankkitoiminnassa voidaan erottaa kolme keskeistä päätehtäväaluetta, joita ovat rahoituksen välitys, maksuliike ja riskien hallinta. Useimpia tuotteita myydään konttorista käsin asiakaspalvelijan ohjauksen avulla.

Rahoituksen välitys. Pankkitoiminnan ydin muodostuu vielä tänä päivänä rahoituksen välittämisestä. Nyky-yhteiskunnassa säästö- ja lainatarpeiden yhteensovittaminen taloudenpitäjien keskinäisin toimin olisi käytännössä mahdotonta. Erilaisen sijoitus- ja rahoitustarpeiden samanaikainen tyydyttäminen onnistuu ainoastaan rahoitusmarkkinoiden ja toimivan rahoitusjärjestelmän avulla. Rahoituksen välittäjien, esimerkiksi pankkien, toiminta rahoitusmarkkinoilla perustuukin juuri markkinoiden epätäydellisyteen, sillä rahoituksen tarjonta ja kysyntä sellaisenaan harvoin vastaavat toisiaan. (Kontkanen 2009, 12–13)

Maksuliike. Luotettavan ja tehokkaan maksujärjestelmän ylläpito on välttämätön edellytys kansainvälisen markkinatalouden toiminnalle. Lähes kaikki pankkien kautta kulkevat maksut ovat nykyisin linjoja pitkin liikkuvia sähköisiä tietoja. Maksujen välitys on siirtymässä yhä suuremmassa määrin tietotekniikan ja Internetin avulla hoidettavaksi, jolloin pankkien tehtäväksi jää ensisijaisesti tietojärjestelmien kehittäminen ja niiden yhteensopivuuden ja toimivuuden varmistaminen. (Kontkanen 2009, 13,195).

Riskien hallinta. Jo perinteisen pankin toimialueeseen kuului yksinkertaiset säilytyspalvelut, mitä riskien hallintapalvelun tuottaminen käytännössä on. Keskeisessä asemassa on riskien hajauttamista koskevat suunnittelupalvelut sekä korko- ja valuuttariskeiltä suojautumista palvelevat tuotteet. Pankit kilpailevat luotonannolla ja tähän toimintaan liittyvällä riskienhallinnalla. Pankkien tehtävä yhteiskunnassa on ottaa riskejä muiden puolesta ja näin ollen on ymmärrettävää, että pankkitoiminnan luonteeseen sisältyy usein vakauden ongelma. (Kontkanen 2009, 13)

2.2.1 Pankkisektorin rakenne

Rahoitusmarkkinat ovat muuttuneet viime vuosina kaikkialla. Ensinnäkin tekninen kehitys on lisännyt rahoitusmarkkinoiden tehokkuutta sekä mahdollistanut uusien tuotteiden kehittämisen. Lisäksi rahoitus- ja pankkimarkkinat ovat kansainvälistyneet ja pankkiryhmiä toiminta on laajentunut eri maihin. Euron käyttöönotto ensin tilirahana vuoden 1999 alusta ja käteisenä rahana vuoden 2002 alusta on yhdentänyt eurooppalaisia rahoitusmarkkinoita, lisännyt kilpailua ja

monipuolistanut rahoituspalvelujen tarjontaa. EU-alueella tapahtuneen kehityksen vaikutuksesta rahoitusmarkkinoiden sääntely perustuu tänä päivänä myös Suomessa EU:n direktiiveihin. (Finanssivalvonta)

Käytännön pankkitoiminta on ollut hyvin suurien muutosten alla viimeaikoina. Perinteisen pankkitoiminnan merkitys liiketoimintamuotona on vähentynyt ja pankit ovat pyrkineet karsimaan palveluitaan. Asiakkaita ohjataan käyttämään vaihtoehtoisia kanavia päivittäisten pankkiasioidensa hoitamiseen, koska perinteisistä kassapalveluista on tullut pankille lähes kannattamatonta liiketoimintaa. Teknologian kehittymisen myötä, pankit ovat panostaneet omien pankkipalvelujen tuotantoon ja tarjontaan Internetin välityksellä. Palvelukanavien lisääntyttä asiakkaita voivat ajasta tai paikasta riippumatta hoitaa jokapäiväisiä pankkiasioitaan. (Hammaren 2005)

Myös Kontkanen mukaan rahoituspalvelujen kilpailu on kiristynyt ja asiakkaiden tarpeet muuttuneet. Tietotekninen kehitys on vaikuttanut osaltaan asiakkaiden tarpeiden muuttumiseen, sillä nykyään asiakkaat käyttävät entistä enemmän verkkopankkipalveluja omalta kotikoneeltaan. Näin ollen asiakkaiden asioiminen pankin palvelutiskillä vähenee jatkuvasti ja pankkien asiakaspalvelussa korostuu yhä enemmän neuvonnallinen rooli. (Kontkanen 2009, 16)

Tekninen kehitys on ollut merkittävin rahoitusmarkkinoiden voimakkaita muutoksia aiheuttanut tekijä viimeisen vuosikymmenen aikana. Tietojenkäsittelyyn ja kommunikaatioon liittyvien kustannusten väheneminen on mahdollistanut rahoitusinnovaatioiden yhä nopeamman kehityksen ja käyttöönoton. Tekninen kehitys on pienentänyt markkinoille tulon ja palvelujen tuotannon kustannuksia sekä toisaalta kasvattanut rahoituspalvelujen verkottumisen ja tuotevalikoiman laajentamisen etuja. Etenkin Internetin käytön laajeneminen vaikuttaa voimakkaasti pankkipalvelujen tuotantoon ja niiden tarjontaan. (Mörttin & Virolainen, 2002)

Myös nykyisiä maksuliiketoimia ja -käytäntöjä pyritään yhtenäistämään Euroopan maissa yhteisen euromaksualueen, eli SEPA:n (Single Euro Payments Area) avulla. Tavoitteena on nopeuttaa euroalueen maksuliikennettä, hyödyttää eurooppalaista kaupankäyntiä sekä helpottaa palvelujen vertailtavuutta. Maksujärjestelmät

ovat tärkeä osa talouselämän ja rahoitusmarkkinoiden perusrakennetta, sillä ne mahdollistavat taloudellisen toiminnan sujuvuuden maksun siirtyessä nopeasti ja turvallisesti maksajalta saajalle. Vuoden 2010 jälkeen koti- ja ulkomaanmaksujen välillä ei tule olemaan enää eroja, vaan euromääräiset maksut maan sisällä tai valtioiden rajojen yli kulkevat euromaksualueella samoin ehdoin, oikeuksin ja velvollisuuksin. Maksun välittäminen tapahtuu maksun saajan kansainvälisen tilinumeron IBANin sekä maksun saajan pankin BIC-koodin perusteella. (Pohjola 2009, Yhteinen euromaksualue SEPA)

Voidaan siis todeta, että kansainvälistyminen, varallisuuden lisääntyminen sekä tekninen kehitys ovat laajentaneet merkittävästi nykypäivän rahoituspalvelujen tarjontaa. Lisäksi mahdolliset esteet koko finanssipalvelualan, myös vakuutustoiminnan, kattavien konsernien muodostamiseen ovat kokonaan poistuneet. (Kontkanen 2009, 12–13)

2.2.2 Finanssitavaratalot

Viime vuosina yhteenliittymät ja fuusiot ovat muokanneet suomalaista pankkisektoria valtavasti. Markkinoille on syntynyt suuria finanssikonserneja, johon kuuluvat pankki, rahoitusyhtiö, rahastoyhtiö, vahinkovakuutusyhtiö ja henkivakuutusyhtiö. Tänä päivänä kaikki suurimmat pankkiryhvät ovat täyden palvelun finanssitaloja, jotka tarjoavat asiakkailleen laajan valikoiman erilaisia pankki- ja vakuutuspalveluja. (Kontkanen 2009, 16)

Finanssiryhmäkehitykseen vaikuttaneita tekijöitä ovat olleet pyrkimys asiakkaan kokonaisvaltaiseen palveluun, uusien jakeluteiden etsiminen, halu yrityskoon kasvattamiseen, rahoituslaitosten kannattavuuden heikentyminen sekä kustannussäästöt. Finanssitavarataloja pidetään myös jossain määrin muoti-ilmiönä. (Rantala 1992, 330-340)

Pankin ja vakuutusyhtiön yhteistyön aikaansaamat edut ovat jaettavissa kolmeen suurempaan kokonaisuuteen: kustannussäästöihin, yrityskoon kasvun tuomiin etuihin sekä asiakkaisiin liittyviin etuihin. (Hammaren 2007)

Kustannussäästöt. Kun pankki ja vakuutusyhtiö yhdistyvät, voidaan kustannussäästöjä saavuttaa monella eri tavalla. Konttoriverkostoa voidaan realisoida, sillä asiakkaille pyritään tarjoamaan kaikki palvelut saman katon alta. Myös henkilöstöhallintoa sekä ulkoisten palveluntarjoajien töitä, kuten esimerkiksi vartiointipalvelut ja kiinteistön huoltotyöt, voidaan yhdistää, ja näin aikaansaada kustannussäästöjä. (Hammaren 2007)

Yrityskoon kasvu. Ennen finanssitavarataloja pankit tarjosivat pääasiassa vain pankkipalveluita ja vakuutusyhtiöt vakuutuspalveluita. Finanssitavaratalojen myötä yritystoiminnan osa-alueet ja toiminta-alueet laajenevat ja henkilökunta lisääntyy. Esimerkiksi Suomen suurimman finanssitalon Osuuspankkiryhmän ostettua Pohjolan, pystyvät Osuuspankit tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisemmin finanssialanpalveluita, kuten esimerkiksi asuntoluoton yhteydessä kotivakuutusta. Yrityskoon kasvaessa myös yrityksen vakavaraisuus sekä riskinotto- ja riskinsietokyky paranevat. Kahden yrityksen fuusioituttua myös finanssijätin markkinaosuus kasvaa ja se saavuttaa paremman aseman kilpailijoihin nähden. (Hammaren 2007)

Asiakkaat. Uuden asiakaspotentiaalin määrän kasvu ja asiakassuhteiden ylläpidon helppous ovat merkittäviä finanssitavaratalon synnyn etuja. Pankki ja vakuutusyhtiö saavat molemmat toisiltaan uusia asiakkaita ja pystyvät tarjoamaan asiakkaille keskittämisetuja. Näin asiakkaat saavat kannustimen keskittää vakuutus- sekä pankkipalvelunsa saman konsernin alaisuuteen. Asiakkaille halutaan myös tarjota entistä kokonaisvaltaisempaa palvelua, eli asiakas voi asioida finanssitavaratalossa hoitaakseen sekä vakuutus- että pankkiasiat samalla kertaa samassa paikassa. (Hammaren 2007)

Toisaalta useat edellä luetelluista finanssitavaratalon hyödyistä voidaan tulkita myös haitaksi. Vaikka pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhdistäminen aiheuttaa kustannussäästöjä, syntyy samalla myös paljon uusia menoja. Kun yhdistymisestä aiheutuneista kustannussäästöistä vähennetään syntyneet uudet menot, saattavat lopulliset kustannussäästöt olla varsin vähäisiä. Myös esimerkiksi yhteistyön tuoma suurentunut riskinkantokyky voidaan toisesta näkökulmasta katsottuna tarkoittaa mahdollisuutta siirtää tappioita toisen osapuolen kannettavaksi. Ongelmia

saattaa tulla esiin myös asiakkaiden suunnalta, sillä asiakkaiden asenteet uuteen finanssiryhmittymään saattavat olla kielteiset, jos he kokevat olevansa vain osa suurta kokonaisuutta, jossa heidän tarpeitaan ei oteta huomioon yksilöllisesti. (Hammaren 2007)

Finanssiryhmittymän synnyttäminen saattaa siis vaikuttaa haitallisesti asiakassuhteisiin ja johtaa aluksi jopa markkinaosuuksien menettämiseen. Myös erilaisten yrityskulttuurien yhteensovittaminen ja kouluttaminen monimutkaisten tuotekonaisuuksien osaamiseen saattaa osoittautua niin suureksi ongelmaksi, että tavoiteltuja etuja ei pystytä saavuttamaan. Näin käy varsinkin, jos finanssitavaratalo haluaa työntekijöidensä tarjoavan sekä pankki- että vakuutuspalveluita samalta tiskiltä. Tämä aiheuttaa uhan asiantuntemuksen häviämislle, josta aiheutuu asiakkaiden tyytymättömyyttä ja mahdollisesti jopa asiakassuhteen päättymistä. Finanssiryhmittymä ei myöskään ole välttämättä nopea toimissaan uusien asioiden suhteen. Tämä antaa pienemmille alan toimijoille markkinaetua, sillä pienemmät toimijat pystyvät muuttumaan nopeastikin vaihtuvien asiakastarpeiden mukaan. (Rantala 1992, 345-347)

2.3 Pankkisektorin kriisit

Kriisi on häiriö, joka vaikuttaa olemassa olevaan systeemiin uhkaamalla sen olemassaolon tarkoitusta ja sisäistä subjektia. Talouskriisi, jota voidaan kutsua myös esimerkiksi lamaksi tai konkurssiksi, on sen sijaan yrityksen taloutta koskeva häiriötila. Pankkijärjestelmän toimintaa vaikeuttavia kannattavuus-, vakavaraisuus- ja maksuongelmia kutsutaan pankkikriisiksi. Pankkikriisi syntyy, kun kyse ei ole enää ainoastaan yhtä pankkia kohdanneista vaikeuksista. (Koivuporras 2008, 115)

2.3.1 1990-luku

Suomen rahoitusmarkkinat olivat 1980-luvun alkupuolelle asti vahvasti säänneltyt ja heikosti kehittyneet. Markkinoiden nopea kehitys käynnistyi kuitenkin 1980-luvulla sääntelyn asteittaisen purkamisen myötä. Tästä aiheutti myös negatiivisia seurausvaikutuksia, kun Suomen talous ajautui syvään lamaan 1990-luvun alussa. (Mörttin & Virolainen, 2002)

1990-luvun lama perustui pitkälti harjoitettuun talous- ja rahapolitiikkaan. Pankkikriisin perimmäisenä syynä voidaan pitää pankkien antamien ja ottamien luottojen liiallista määrää rahoitusmarkkinoiden vapautumisen jälkeen. 1990-luvun pankkikriisin ensimmäiset oireet ilmenivät, kun Säästöpankkien Keskus-Osakepankki ajautui vaikeuksiin lainojensa hoidossa. Pian kotitaloudet joutuivat vähentämään kulutustaan selvitäkseen lainojen takaisinmaksusta, mikä puolestaan edesauttoi laman puhkeamista. Syyskuussa 1991 Suomen Pankki ilmoitti ottavansa SKOP:n hoitoonsa, jonka jälkeen rahoituskriisi levisi nopeasti koko Suomen rahoitusjärjestelmään. Kriisin puhkeamiseen vaikutti myös samanaikaisesti tapahtunut idän kaupankäynnin romahtaminen, joka syvensi lamaa entisestään. (Koivuporras 2008, 115)

1990-luvun pankkikriisin jälkeen pankkirakenne muuttui voimakkaasti. Pankkikonttoreiden määrä ja henkilöstö vähenivät huomattavasti. Pankkirakenteen muuttuminen tuli erityisesti ilmi vuonna 1993, jolloin säästöpankkien fuusioitumisen myötä syntynyt Suomen Säästöpankki myytiin neljälle kilpailijapankille. Toinen merkittävä tapahtumasarja käynnistyi, kun kaksi Suomen suurinta liikepankkia fuusioituivat vuonna 1995. Suomen Yhdyspankin ja Kansallis-Osake-Pankin fuusiosta liikkeelle lähtenyt fuusiokehitys johti osaltaan pohjoismaissa rajat ylittävien pankkikonsernien syntyyn. (Kontkanen 2009, 14)

2.3.2 2000-luku

Rahoitusmarkkinoiden toiminta ajautui jälleen vuonna 2008 vakavaan kriisiin. Alun perin Yhdysvaltojen asuntolainamarkkinoilta loppukesällä 2007 alkanut finanssikriisi syveni vuoden 2008 puolivälistä lähtien, jolloin ongelmat laajenivat kansainvälisesti muihin maihin ja muille sektoreille. (Toimintakertomus 2008)

Rahoitusmarkkinoilta alkaneet ongelmat heijastuivat vuoden 2008 lopulla myös Suomen kansantalouteen ja pankkijärjestelmään. Vientiteollisuuden tuotannon vaikeutuminen kansainvälisen taantuman seurauksena sekä kasvavasta työttömyydestä johtuvat asiakkaiden taloudelliset vaikeudet heijastuvat suoraan pankkitoimintaan. Markkina-arvojen heilahtelu, riskilisien kasvu sekä osakemarkkinoiden jyrkkä pudotus olivat historiallisen suuria. (Pankit Suomessa 2008)

Tämänhetkinen pankkikriisi eroaa kuitenkin huomattavasti 1990-luvun alun lamasta. Nyt meneillään oleva kriisi on luonteeltaan globaali ja sen perusta on ensisijaisesti rahan saatavuudessa ja hinnassa, luottolamassa, eikä niinkään kotimaisissa tekijöissä. 1990-luvun lamassa pankkijärjestelmä oli saavana osapuolena. Tänä päivänä tilanne on kuitenkin täysin päinvastainen ja luottotappioita on väistämättä odotettavissa, kertoo OP-Pohjola-ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen. (OP-Pohjola-lehti 1/09, 19)

Finanssivalvonnan ja Suomen Pankin huhtikuussa 2009 tekemän stressitutkimuksen mukaan kansantalouden supistuminen olisi ennustettua syvempi vuosina 2009–2010, eikä talouskasvua olisi vielä edes vuonna 2011. Talletuspankkien tuottojen ennustetaan supistuvan voimakkaasti ja luottotappioiden kasvavan huomattavasti perusennusteen mukaista arviota enemmän. Laskelmien mukaan pankkisektorin vakavaraisuus kuitenkin kestää stressiskenaarion, sillä luottotappioiden ei odoteta yltävän samaan suuruusluokkaan kuin 1990-luvun pankkikriisin aikana. Finanssivalvonta pitää myös vakuutuslaitosten vakavaraisuutta vähintään tyydyttävänä. (Pankit Suomessa 2008)

3 ORGANISAATION MUUTOSPROSESSI JA SEN TOTEUTUMINEN

Organisaatio muodostuu ihmisistä ja ihmisten tekemisistä. Organisaatiot ovat sisäisesti rakennettuja kommunikaatioverkostoja, jotka tavoittelevat päämääriään ja joista löytyy samankaltaisia johtamiseen, henkilöstöpolitiikkaan, strategiseen suunnitteluun, prosessijohtamiseen ja kumppanuuksien hallintaan liittyviä toimintatapoja. Organisaatiot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, joten ne siis muuttuvat ja rakentuvat uudelleen tarpeen vaatiessa. (Juuti & Virtanen 2009, 22)

3.1 Organisaation muutosprosessi

Organisaatiomuutos on suhteellinen käsite, sillä se voi tarkoittaa monia asioita. Organisaatiomuutoksella voidaan viitata esimerkiksi organisaatiofuusioon, organisaatiokulttuurissa tapahtuviin muutoksiin tai työtapojen muutoksiin työyhteisössä. Muutokset voivat olla pieniä tai isoja, tarkastelijan näkökulmasta riippuen. (Juuti & Virtanen 2009, 30)

Muutos lähtee liikkeelle muutostarpeen havaitsemisesta. Muutosprosessit kuitenkin vaihtelevat niin kestoaltaan, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan kuin tarkoitukseltaan ja yllätyksellisyydeltäänkin. Näin ollen muutosprosessiin liittyviä tekijöitä voidaan jakaa monella tavoin. Näkökulma muutosprosessin tutkimiseen voi olla esimerkiksi muutokseen alkuun panevassa voimassa tai muutosprosessin luonteessa. (Kuosmanen 2007, 21-22)

Organisaatiomuutosten toteuttaminen voidaan ottaa käsitteellisesti haltuun tutkimalla kahta muutoksen toteuttamisen perusmallia. Ensinnäkin muutos voi olla tarkkaan suunniteltu prosessi, jossa jokainen vaihe voidaan sisältönsä, resurssivaatimustensa ja riskiensä osalta tietää etukäteen. Tällöin puhutaan muutostarpeiden todentamisesta, erilaisten muutosvaiheiden yksilöinnistä, muutoksen johtamisesta sekä yksilöiden käyttäytymisestä. Toinen ääripää muutosprosessin toteuttamisesta on sattumanvarainen ja suunnittelematon muutosprosessi. Tässä tapauksessa muutosta lähdetään toteuttamaan intuitiivisesti ja ollaan tietoisia siitä, ettei monimut-

kaisia päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä voida ennakoida kovin tarkasti. Tällaisissa muutosprosesseissa muutosjohtamisen vaatimukset korostuvat, koska tarkkaa suunnitelmaa muutoksen toteuttamiselle ei ole olemassa. (Juuti & Virtanen 2009, 27-28)

Riippumatta muutoksen toteutusmallista, on tärkeää tiedostaa muutosprosessiin vaikuttavat tekijät. Yksi muutosprosessiin keskeisesti vaikuttava tekijä on aika. Yhden tulkinnan mukaan muutokset kannattaa toteuttaa nopeasti, kun taas toinen mielipide on, että muutosten toteuttamiselle kannattaa varata riittävästi aikaa. Muutoksen aikahorisontilla on merkitystä niin muutoksen johdon kuin yksilöiden kannalta. Toisaalta ajan kulku muutoksissa koetaan hyvin yksilöllisesti. (Juuti & Virtanen 2009, 28)

Lisäksi muutosten laaja-alaisuudella ja kokonaisvaltaisuudella on oma merkityksensä muutoksen toteuttamisessa. Muutokset voivat olla siis hyvin pienimuotoisia tai toisaalta hyvin radikaaleja kohdistuen koko organisaatioon. Lyhyessä ajassa toteutettuja kokonaisvaltaisia muutoksia kutsutaan radikaaleiksi organisaatiomuutoksiksi, kun taas pitkän aikavälin kuluessa toteutettavia organisaatiomuutoksia kutsutaan askeltaviksi muutoksiksi. (Juuti & Virtanen 2009, 28)

3.2 Organisaatioiden yhdistäminen organisaatiomuutoksen tyyppinä

Organisaatioiden yhdistämisellä tarkoitetaan yleensä kahden tai useamman itsenäisen organisaation yhdistämistä tai asteittaista sulauttamista. Organisaatioiden yhdistäminen on suuri ja laaja muutos, sillä se vaikuttaa myös henkilöstöön monella tavalla. (Taskinen 2005, 49) Organisaatioiden yhdistymistilanteita on monenlaisia, joista Anneli Valpolan mukaan voidaan erotella viisi erilaista organisaatioiden yhdistymisen tyyppiä: (Mattila 2007, 217)

1. Organisaatioiden hallinnollinen yhdistyminen
2. Erilaisten kulttuurien yhdistyminen
3. Yrityskaupat ja fuusiot
4. Kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset
5. Uuden yhteisen yrityksen perustaminen

Organisaation yhdistämisiä voidaan tyypitellä monin, osittain samanlaisin ja osittain erilaisin, ulottuvuuksin, kuten yhdistämisen motiivin tai syyn, luonteen ja laajuuden, organisaatioiden yhteensopivuuden sekä ajallisen vaiheen mukaan. Organisaatioiden yhdistämisen muutoksia voidaan luokitella esimerkiksi niiden käynnistymisen tai vireille tulon perusteella, joko ylhäältä ohjatuiksi eli pakote-
tuiksi, tai alhaalta käynnistyneeksi eli vapaaehtoiseksi. Aikaulottuvuuden mukaan voidaan puhua lyhyellä ja pitkällä aikavälillä tapahtuvasta muutoksesta. Muutoksen osapuolten aseman perusteella lajiteltaessa muutos voi olla tasavertainen tai alisteinen. Muutos voi myös olla joko suunniteltu tai suunnittelematon. (Taskinen 2005, 49-50)

Organisaatioiden yhdistämistä on eritelty myös yhdistämisprosessin vaiheiden mukaan, joihin yleisimmin kuuluu 1) yhdistämisen valmisteluvaihe 2) varsinainen yhdistäminen eli toteutus ja 3) yhdistämisen jälkivaihe. Tätä kolmivaiheista yhdistämisprosessia on myös muokattu viisivaiheiseen ja jopa seitsemänvaiheiseen yhdistämisprosessiin. Monivaiheisia yhdistämisprosesseja on kuitenkin kritisoitu siitä, että niiden eri vaiheiden erottaminen ajallisesti on hyvin ongelmallista, koska vaiheet ovat toisistaan riippuvia, liittyvät kiinteästi toisiinsa ja ovat osittain päällekkäisiä. Myös organisaation eri osat tai henkilöt voivat kokea samaan aikaan yhdistämisen olevan eri vaiheessa, mikä tekee eri vaiheiden luokituksista epäselviä ja epävarmoja. Vaiheistukset toimivatkin lähinnä yhdistämisprosessin käsitteellistämisen välineinä helpottaen sen analysointia ja ymmärrettävyyttä. (Taskinen 2005, 53-55)

3.3 Muutoksen onnistuminen

Organisaatiomuutoksen toteuttaminen ei ole helppoa. Muutos voi epäonnistua monesta eri syystä, joita ovat esimerkiksi sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, liiallinen byrokratia, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute ja yleinen tuntemattoman pelko. (Kotter 1996, 18-19).

Organisaatiomuutoksen onnistuminen riippuu pitkälti organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä sen kehittämisen dynamiikasta. Muutostilanteissa viestintään kohdistuu erityisiä haasteita. Useissa tutkimuksissa on nimittäin todet-

tu, että organisaation johto ja muu henkilöstö elävät eri maailmoissa. Johto kokee organisaation asiat paljon myönteisempinä kuin muut henkilöstöryhmät. Jo tämä vaikeuttaa yhteisymmärryksen syntymistä organisaatiossa. Lisäksi eri henkilöstöryhmien keskuudessa syntyy usein vastapuheita johdon muutospuheille, sekoittaten tehokkaasti sen sanoman, jota johto pyrkii viestimään. (Juuti & Virtanen 2009, 141-142)

John Kotter antaa ohjeeksi muutoksen johtamiselle sen, että loogisten ja analyytisten viestien sijaan johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin. Tunteisiin vetoamalla henkilökunnan mielenkiinto muutostarvetta kohtaan saadaan heräämään ja he ovat avoimempia uusille näkemyksille. Voidakseen vedota ihmisten tunteisiin johdon on kuitenkin kyettävä ensin asettumaan niihin tunnetiloihin, joiden sisällä henkilöstö elää. Johdon on siis tunnettava henkilöstönsä kokemusmaailma ja kyettävä empaattisesti asettumaan henkilöstön tilanteeseen. Samalla johto joutuu toimimaan tunteiden siirron välineenä ja kuljettamaan mukanaan myös henkilöstön kielteisiä tunteita aina muutoksen loppuunsaattamiseen asti. (Juuti & Virtanen 2009, 142)

Johdon on oltava siis samalla aaltopituudella muiden kanssa sekä ajatusten että tunteiden tasolla. Samalle aaltopituudelle pääseminen edellyttää syvällistä organisaation ja sen työntekijöiden tuntemista sekä sitä, että johto on sinut itsensä kanssa. Johdon täytyy olla myös eettinen, mikä tarkoittaa sitä, että johto pyrkii edistämään muiden hyvää sekä yhteisön että yksilöiden tasolla. Johtamisen eettisyyteen liittyvät keskeisesti myös luottamus, rehellisyys sekä oikeudenmukaisuus. (Juuti & Virtanen 2009, 142-143)

Itsenäisten ja erillisten organisaatioiden onnistunutta yhdistämistä pidetään usein muutosprosessin sujuvuuden ja yhdistämiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisena. Muutoksen johtamisen näkökulmasta se on varsin haastava tehtävä, jossa onnistuminen tulkitaan lähinnä muutosprosessin sujuvana etenemisenä. Organisaatioiden yhdistämisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Niistä keskeisiä ovat yhdistämisestä tiedottaminen sekä henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet, jotka voidaan jäsentää menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osaksi. (Taskinen 2005, 56)

Anneli Valpolan mukaan organisaatioiden yhdistymisessä auttavat seuraavat osatekijät: (Mattila 2007, 218-220)

- yhteinen liiketoimintanäkemyks
- johdon aktiivisuus ja näkyvyys
- nopea asioidenhoito ja päättäminen
- osallistumisen organisointi
- sovittuihin pelisääntöihin ja päätöksiin nojautuminen
- avainhenkilöiden valinta ja säilyttäminen
- riskeihin varautuminen
- jatkuvuuden luominen.

Organisaatioiden yhdistymisten haasteellisuutta kuitenkin lisäävät sekä organisaatioiden todelliset erilaisuudet, kuten koko, taloudellinen asema, fyysinen sijainti, että niiden jäsenten asenteet ja mahdollinen kielteinen suhtautuminen uuteen liittoon. (Mattila 2007, 217-218)

3.3.1 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuutta pidetään organisaatioiden yhtenä perusarvona, joka vaikuttaa yksilöiden väliseen luottamukseen sekä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Siihen kuinka työntekijät hyväksyvät muutoksen tai sitoutuvat muutokseen organisaatioiden yhdistämisessä vaikuttaa ratkaisevasti se, kuinka heitä kohdellaan yhdistämisessä ja kuinka yhdistäminen toteutetaan. (Taskinen 2005, 59-61)

Oikeudenmukaisuuden mittareita on monenlaisia, mutta Robert Moormanin (1991) kehittämän organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuusmittarin mukaan koettuun oikeudenmukaisuuteen sisältyy kaksi ulottuvuutta: päätöksenteon menettelytapojen ja henkilöstön kohtelun oikeudenmukaisuus. Päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen sisältyvät esimerkiksi työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus, päätöksiä johdonmukaisuus, lisätietojen saaminen päätöksistä sekä päätöksistä tiedottaminen. Henkilöstön kohtelun oikeudenmukaisuuteen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi johdon puolueettomuus, muutoksista

ajoissa tiedottaminen, työntekijöiden ystävällinen kohtelu, työntekijöiden oikeuksien kunnioittaminen sekä luottamus. (Taskinen 2005, 61)

Useimmat oikeudenmukaisuusmittarit koskevat ainoastaan työntekijän ja johtajan (organisaation) välistä suhdetta, mutta kuitenkin työelämän oikeudenmukaisuuteen liittyy myös henkilöstön keskinäinen toistensa kohtelu. Tältä osin myös Moormanin mittaria (1991) voidaan kritisoida johtajakeskeisyydestä johtuvasta kapeudesta ja yksipuolisuudesta. (Taskinen 2005, 61)

Organisaatioiden oikeudenmukaisuus ja yksilöiden oikeudenmukainen kohtelu on erittäin tärkeää, sillä organisaatioiden epäoikeudenmukaisesti koettu yhdistäminen voi aiheuttaa yhdistämisen vastustusta ja olla siten muutoksen onnistumisen kannalta kriittinen tekijä. Organisaatioiden yhdistämiset ovat tilanteita, jossa erilaiset toimintatavat ja työntekijöiden asemat jaetaan uudelleen. Yhdistämisessä tehtävällä uudelleenjaolla on voimakas symbolinen merkitys, joten yhdistettävien organisaatioiden työntekijät voivat kokea tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, jos heidän kulttuurinsa symbolit ja arvot muuttuvat. Näin ollen oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on läheinen yhteys erilaisten kulttuurien kohtaamiseen organisaatioiden yhdistämisessä. (Taskinen 2005, 60-62)

3.3.2 Tiedotus

Tiedottamisen ja tiedon merkitys organisaatiomuutoksissa, ja erityisesti organisaatioiden yhdistämisen kaltaisissa suurissa muutoksissa, on niiden onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Ensinnäkin tieto antaa työntekijöille mahdollisuuden ennakoida tapahtumia ja näin ollen lisää heidän tilanteen hallinnan tuntemuksiaan sekä monipuolistaa heidän mahdollisuuksiaan toimia. Näin ollen tiedottaminen vähentää yhdistämiseen liittyvää epävarmuutta sekä muutokseen liittyviä huhuja. (Taskinen 2005, 63)

Muutosta koskeva henkilöstön tiedottaminen ja tiedon saanti liittyvät organisaatioiden yhdistämisissä menettelytapojen koettuun oikeudenmukaisuuteen. Tiedotus sisältyy esimerkiksi Robert Moormanin (1991) oikeudenmukaisuusmittariin, jossa tiedottamista arvioidaan seuraavin perustein: tiedottaako johtaja henkilöstölle riit-

tävän ajoissa tehdyistä päätöksistä, saako henkilöstö päätösten perusteista halutesaan lisätietoja ja seurataanko ja tiedotetaanko päätösten vaikutuksista. (Taskinen 2005, 63)

Tiedotukselle on asetettu määrällisiä ja laadullisia vaatimuksia. Tiedotuksen määrää kuvaavia vaatimuksia ovat tiedotuksen useus, säännöllisyys, toistuvuus, laajuus ja erilaisten tiedotuskanavien käyttö. Tiedon laadullisia vaatimuksia ovat tiedotuksen realistisuus, selkeys, tarkkuus, rehellisyys, avoimuus, luotettavuus sekä tiedotuksen sekä tekojen yhtenevyys. Työntekijöille on tärkeää tiedottaa muutosten ennakoituista vaikutuksista niin aikaisin kuin mahdollista. Vaikka johtajilla ei olisikaan varmoja tietoja vielä välitettävänä, olisi silloinkin tärkeää tiedottaa avoimesti siitä, ettei varmoja tietoja ole saatavilla. Kaksisuuntaiset tiedotustilanteet ovat suositeltavia, sillä ne antavat myös työntekijöille mahdollisuuden kysyä ja johdolle mahdollisuuden selittää, miksi varmoja vastauksia ei ole. Tämä taas edistää henkilöstön luottamuksen kehittymistä ja mukana olon kokemusta. (Taskinen 2005, 63-65)

Lisäksi tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa, toistuvaa ja tapahtua yhdistymisen eri vaiheissa. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden tiedotuksen tarve vaihtelee yhdistämisprosessin eri vaiheissa. Lammisen (1988) mukaan yhdistämisprosessin alkuvaiheessa henkilökunta kaipaa toimintaa ylläpitävää tiedotusta, koskien henkilöstön omaa tulevaisuutta. Muutosprosessin toisessa vaiheessa tiedotuksen tarkoituksena on ennen kaikkea tukea toiminnan organisointia. Sen sijaan muutoksen varsinaisessa toteutuksessa tiedotuksen tulisi olla toimintaa ohjaavaa. (Taskinen 2005, 64)

Tutkimusten mukaan tiedottaminen henkilökunnalle lisää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista, riippumatta tiedotuksen sisällöstä. Englantilaisten vakuutusyhtiöiden yhdistämistutkimuksessa tiedottamisen todettiin olevan tärkein yhdistämisen onnistumiseen vaikuttava tekijä. Myös yhdysvaltalaisen kahden pankin yhdistämistutkimuksessa tiedonvälitys edisti työntekijöiden myönteistä reagointia yhdistämiseen ja tasapainotti näin organisaation epävakaa tilannetta. (Taskinen 2005, 64)

3.3.3 Henkilöstön osallistuminen

Osallistuminen organisaatiossa voidaan määritellä monella eri tavalla. Osallistuminen voi tarkoittaa prosessia, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa jonkin verran omaan työhönsä ja työoloihinsa. Osallistuminen voidaan määritellä myös jo asioiden valmisteluvaiheessa tapahtuvaksi oikea-aikaiseksi osallistumiseksi, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstö osallistuu toiminnan suunnitteluun ja arviointiin organisaation eri tasoilla. Sen sijaan vastakohta todelliselle osallistumiselle nähdään pelkkänä muodollisuutena, jolloin osallistumisen oikea-aikaisuudella ja sisällöllä ei ole merkitystä. (Kuusela & Kuittinen 2008, 148-149)

Osallistuminen jaetaan usein kolmeen eri pääluokkaan, joita ovat välttämätön osallistuminen, epävirallinen osallistuminen sekä virallinen osallistuminen. Välttämätöntä osallistumista tarvitaan, että työt saadaan tehdyiksi. Epävirallista osallistumista sen sijaan voi tapahtua kaikenlaisissa työhön liittyvissä tilanteissa, kuten esimerkiksi kahvitauolla, käytäväkeskusteluissa tai konkreettisen työtehtävän äärellä tapahtuvissa keskusteluissa. Virallinen osallistuminen puolestaan jakautuu kahteen osa-alueeseen, joita ovat suora ja epäsuora osallistuminen. Suoraa osallistumista edustaa esimerkiksi kehityskeskustelu, jossa työntekijä henkilökohtaisesti antaa esimiehelleen palautetta ja kehitysehdotuksia. Epäsuoraa eli edustuksellista virallista osallistumista on oman edustajan, vaikkapa luottamusmiesten, kautta tapahtuva vaikuttaminen. (Kuusela & Kuittinen 2008, 149)

Tutkijat korostavat muutoksen toteuttamisessa henkilöstön osallistumisen tärkeyttä, sillä toiminta, joka mahdollistaa osallistumisen ja vaikuttamisen, nähdään oikeudenmukaisena. Erityisesti laajoissa ja syvällisissä muutoksissa työyhteisön jäsenten mukanaolo ja yhteistyö on oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta muutokselle onnistumiselle tärkeää. Työntekijöiden muutokseen osallistuminen auttaa muutokseen sitoutumisessa sekä muutosmyönteisen asenteen luomisessa. Laaja-alaista osallistumista pidetään kannattavana, sillä se edistää myös motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Käytännössä mahdollisuus osallistua merkitsee kuulluksi ja kunnioitetuksi tulemistä, mikä parantaa myös työpaikan ilmapiiriä. Lisäksi henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa tulisi hyödyntää muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. (Taskinen 2005, 66-67)

Tutkimusten mukaan suurin osa työntekijöistä ei kuitenkaan käytä mahdollisuuttaan osallistua tilanteissa, jotka on nimenomaan suunniteltu osallistumista ajatellen. Työpaikan päätöksentekoon vaikuttaminen ja keskusteluihin osallistuminen ei siis välttämättä toteudu, vaikka osallistumiselle olisi annettu mahdollisuus. Osallistumattomuuden ongelmasta voidaan puhua, kun henkilöstö ei koe osallistuvansa, mutta ei myöskään halua lisää tilaisuuksia osallistua ja vaikuttaa työpaikallaan. Syitä työntekijöiden osallistumattomuudelle voivat olla persoonallisuuden lisäksi esimerkiksi tiedon puute, organisaation hierarkkisuus ja kokemus siitä, ettei osallistumisella voi vaikuttaa henkilöstölle tärkeisiin kysymyksiin. (Kuusela & Kuitinen 2008, 151)

3.4 Organisaatiokulttuurin muutos

Kulttuuristen tekijöiden merkitystä on käsitelty laajasti organisaatioiden yhdistämisestä koskevissa tutkimuksissa, varsinkin silloin kun organisaatioiden yhdistämistä on tarkasteltu henkilöstön näkökulmasta. Organisaatioiden yhdistämisessä kohtaavat yleensä vähintään kaksi kulttuuria, joiden erilaisuus tai yhteensopimattomuus on todettu useissa tutkimuksissa keskeisiksi ongelmien aiheuttajiksi tai yhdistämisen epäonnistumisen syiksi. (Taskinen 2005, 67-68)

3.4.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä

Jokaisella organisaatiolla on oma sisäinen kulttuurinsa, joka ohjaa ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa. Yrityksen sisäinen organisaatiokulttuuri määrittelee ehtoja sille, miten yrityksessä toimitaan ja ajatellaan. Näin ollen johtajuudella on suuri vaikutus organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Lisäksi muodostunut organisaatiokulttuuri siirtää ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita seuraavalle sukupolvelle. Scheinin (1991) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella kolmella eri tasolla. (Viitala 2007, 34–35)

Artefaktit. Organisaatiokulttuurin näkyvintä tasoa edustavat artefaktit, joita ovat esimerkiksi rakennukset, tilat, kuviot, värit, rakenteet ja muodot. Sosiaalinen ja fyysinen ympäristö ilmentävät kulttuuria, mutta niiden merkitys ei ole kuitenkaan aina niin selkeä ja helposti tulkittava. Artefakteilla on aina yhteys syvempiin or-

ganisaatiokulttuurin tasoihin, ja ellei näitä tasoja tunne ja tiedosta, tulkinta artefakteista on virheellinen.

Arvot. Organisaation arvot ovat asioita, joita arvostetaan ja pidetään organisaatiossa tärkeinä. Arvoja koskevat ristiriidat koetaan vahvasti, sillä arvot kertovat, mitä organisaatiossa pidetään oikeana tai vääränä. Arvoihin myös kohdistuu aina johtajan tai esimiehen vaikutus. Arvot luovat pohjan organisaation toiminnalle ja muodostavat organisaatiokulttuurin kivijalan.

Perusolelut. Asioita, jotka määrittävät organisaation jäsenten käyttäytymistä ja muodostavat yhteiset toimintamallit, kutsutaan perusolelutuksiksi. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusolelutukset muodostuvat, kun arvoja ja valittuja ratkaisuja aletaan pitää itsestään selvinä ja ne siirtyvät tiedostamattomalle tasolle. Usein ne ovat lähes näkymättömiä ja alitajuisia käytäntöjä, ja niiden muuttaminen on hyvin työlästä.

Organisaatiokulttuuri on siis yhdenmukainen kokonaisuus, jonka eri osat ovat riippuvaisia toisistaan. Organisaatiokulttuuri on tärkeä johtamisen väline etenkin palveluorganisaatiossa, sillä työntekijät tarvitsevat sisäistettyjä normeja ohjaamaan päivittäistä käyttäytymistä ja työskentelyä. Kulttuurin vaikutukset organisaatioon ovat merkittäviä, sillä Rissanen ym. mukaan organisaatiokulttuuri esi-merkiksi (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 44)

- luo työntekijöille tunteen yhteisestä identiteetistä
- mahdollistaa sitoutumisen suurempaan kokonaisuuteen
- parantaa organisaation vakautta
- antaa merkityksen organisaation toiminnoille.

Organisaatiokulttuuri on tekijä, joka yhdistää ihmisiä, vahvistaa heidän yhteisymmärrystään ja saa heidät ponnistelemaan samaan suuntaan. Ajatellaan, että kulttuuria muuttamalla on mahdollista suunnata ihmisten ajattelua ja toimintaa haluttuun eli menestykselliseen suuntaan. Kulttuurin muuttaminen on mahdollista, mutta hyvin vaativaa ja aikaa vievää. (Harisalo 2008, 273)

3.4.2 Erilaiset kulttuurit organisaatioiden yhdistämisessä

Organisaatioiden yhdistämisillä tavoitellaan yhteistä ja yhtenäistä kulttuuria, joka toimii uuden organisaation eheyttämisen ja yhtenäistämisen välineenä. Organisaation kulttuuriset piirteet ovat hyvin näkymättömiä, minkä vuoksi niiden erojen tai mahdollisten yhteensopimattomuuden huomioon ottaminen lyödään yhdistämisprosessin alkuvaiheessa usein laimin. Tästä seuraa usein ongelmia yhdistämisen myöhemmissä toteutusvaiheissa. Kulttuurien yhteensopivuutta on kuitenkin vaikea arvioida etukäteen, sillä esimerkiksi uuden ja entisen organisaation johtamistapojen ja kulttuurien erot nähdään selvästi vasta yhdistämisprosessin myöhemmissä vaiheissa. (Taskinen 2005, 73-74)

Kulttuurien sopeutumisen teorialat jakautuvat lähinnä kulttuurien kohtaamisen tyyppien mukaan. Tällä tarkoitetaan ovatko esimerkiksi yhdistettävät organisaatiot tasavertaisia vai onko toinen organisaatioista hallitseva ja toinen alisteinen. Vaikka lähtökohtana on tasavertaisten osapuolten yhdistäminen, on osapuolilla usein taipumus pyrkiä hallitsemaan toista, jolloin syntyy alisteisen-hallitseva -asetelma. Kulttuurien sopeutumisessa on kyse siitä, kuinka alisteisen tai hallitsevan organisaation henkilöstö suhtautuu omaan ja toisen kulttuuriin, eli missä määrin oma kulttuuri halutaan säilyttää yhdistymisessä vai haluaako henkilöstö omaksua toisen organisaation kulttuurin ja toimintatavan. Toisaalta kulttuurinen sopeutuminen tapahtuu kulttuurein kohtaamisen eri vaiheissa: erilaisissa yhteydenotoissa, ristiriitatilanteissa sekä sopeuttamisessa ryhmä- ja yksilötasolla. (Taskinen 2005, 74-76)

Kleppestønen (1998) mukaan organisaatioiden yhdistämisprosessin vaikeuksien syinä eivät useinkaan ole yhdistämisen esteiksi tulkitut kulttuuriset erot, vaan yhdistämisprosessin vaikeudet johtuvat integraatioprosessin johtamisesta. Johtamisella luodaan keinoja vähentää tai estää erilaisten kulttuurien kohtaamisien aiheuttamia vaikeuksia organisaatioiden yhdistämisessä. Kleppestøne (1993) korostaa organisaatioiden yhtenäisyyden saavuttamisessa integraation tärkeyttä, joka saavutetaan vahvistamalla yksilön ja ryhmien sosiaalista identiteettiä. Johtamisella voidaan myös vahvistaa organisaation jäsenten sosiaalista identiteettiä ja sen jatkuvuutta. (Taskinen 2005, 81)

Yhdistettävien organisaatioiden kulttuurien erilaisuus on mahdollista nähdä myös myönteisenä asiana. Esimerkiksi tilanne, jossa molempien organisaatioiden kulttuureista otetaan parhaat ominaisuudet, tekee yhdistetystä organisaatioista aikaisempia paremman. Myös Janne Tienari (1996) korostaa, että kulttuurien erilaisuus tulisi sallia ja nähdä mieluummin valttina kuin ongelmana organisaatioiden yhdistämisissä. Lisäksi johdon tasapuolisella ja oikeudenmukaisella tiedottamisella on mahdollista luoda ilmapiiri, jossa voidaan saavuttaa yhdistetyn organisaation tavoitteet kulttuurieroista huolimatta. (Taskinen 2005, 80-81)

3.5 Muutosvastarinta

Kirjallisuudessa muutosvastarintaa käsitellään sekä kielteisenä että myönteisenä asiana. Malmin (1994) mukaan muutosvastarinta on luonnollista käyttäytymistä, joka kyseenalaistaa muutoksen ja saa aikaan keskustelua muutoksen syistä, tavoitteista ja päämääristä. Muutosvastarinta on yleinen reaktio, jonka määrä on yleensä suhteessa muutoksen laajuuteen. Muutoksen vastustaminen voi ilmetä sekä yksilö- että ryhmätasolla ja olla joko aktiivista tai passiivista. Muutosvastarinnassa on tärkeää sallia tunteiden ilmaisu ja tarvittaessa tukea myös kielteisten tunteiden ilmaisua. (Malmi 1994, 112)

Muutosten vastustamisen on todettu liittyvän erityisesti organisaatioiden yhdistämisen kaltaisiin suuriin muutoksiin. Se ilmenee erityisesti organisaatioiden alisteisen-hallitseva -asetelmaisessa yhdistämisessä, joissa syntyy usein vastakkainasetteluja ja epäluottamusta, mikä aiheuttaa muutoksen vastustusta. Yksilöt eivät vastusta niinkään muutosta sinänsä, vaan siihen liittyviä menetyksiä ja tappioita, joita voivat olla esimerkiksi aseman tai vallan heikkeneminen. Vastustuksen taustalla voi olla myös uskomus nykyisten toimivien työkäytäntöjen menettämisestä yhdistämisen seurauksena ja niiden puolustaminen. Muutosvastarintaa edeltää usein myös epäonnistunut johtaminen, sillä tutkimuksen mukaan (Mitchell Marks, 1982) yhdistämisprosessin johtaminen vaikutti työntekijöiden yhdistämiseen suhtautumiseen enemmän kuin muutosten laajuus. (Taskinen 2005, 83-85)

Muutosvastarinnan syitä voidaan jaotella monin tavoin. Yhteentörmäyksen lähteinä voivat olla esimerkiksi arvojen yhteensopimattomuus, taistelu vallasta, tiedon-

saannin rajoittaminen tai turvallisuuden kokeminen uhatuksi. Muutosvastarinnan syytä selvittäessä täytyy muistaa, että aina muutosvastarinta ei ole tarkoin mietittyä, vaan pikemminkin reagointia yllättävässä tilanteessa. Täytyy myös ottaa huomioon, että näkemysero on eri asia kuin konflikti. Taulukossa 1 nähdään muutostvastarinnan lähteitä sekä vastarinnan syitä. (Mattila 2007, 22-23)

Taulukko 1 Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila, 2007)

VASTARINNAN LÄHDE	VASTARINNAN SYY
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vastustuksen vastustusreaktion
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat
Tarpeen epävarmuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä

Tärkeimmät keinot vähentää muutostvastarintaa on henkilökunnan osallistuminen, tiedottaminen ja koulutus. Henkilöstön riittävä osallistuminen ja vaikuttaminen muutoksen eri vaiheisiin auttavat sisäistämään ja ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja sen toteutustavat, joiden avulla voidaan helpottaa muutosprosessiin sopeutumista ja sitoutumista. Tiedottamisen avulla voidaan lisätä työntekijöiden turvallisuuden tunnetta muutoksessa ja luoda yhteinen visio. Koulutuksen avulla lisätään henkilökunnan osaamista ja vähennetään epäluuloja uusia toimintatapoja kohtaan, mikä samalla poistaa muutostvastarintaa. (Kuosmanen 2007, 27)

4 OP-POHJOLA-RYHMÄN ESITTELY

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jonka muodostavat itsenäiset osuuspankit ja ryhmän OP-Keskus tytär- ja lähiyhteisöineen. Näistä suurin on pörssinoteerattu Pohjola Pankki Oyj. OP-Pohjola ryhmä tarjoaa kattavan valikoiman pankki- sijoitus- ja vakuutuspalveluja sekä henkilöasiakkaille että yritys- ja yhteisöasiakkaille. (OP-Pohjola-ryhmä 2008)

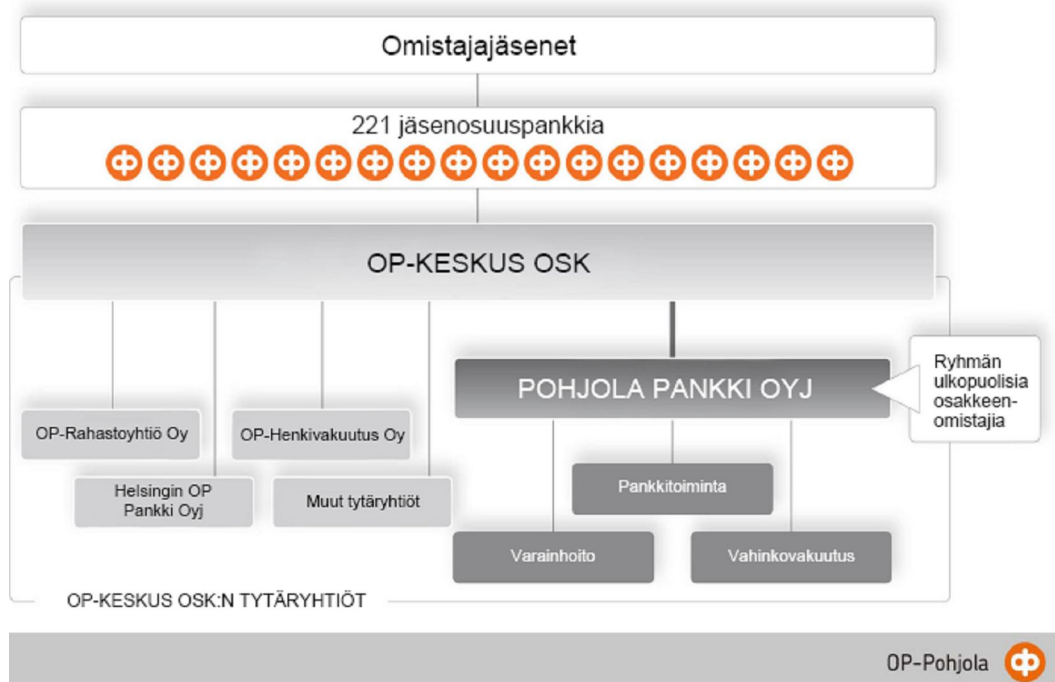
Tällä hetkellä OP-Pohjola-ryhmällä on Suomessa yli neljä miljoonaa asiakasta, joista pankin omistajajäseniä on 1,3 miljoonaa. Lisäksi ryhmällä on Baltiassa yhteensä noin 200 000 vahinkovakuutusasiakasta. Pankki- ja vahinkovakuutustoiminnan yhteisiä asiakkaita oli vuoden 2009 alussa jo yli miljoona. Sekä omistajajäsenten että pankki- ja vakuutustoiminnan yhteisten asiakkaiden määrä on edelleen kasvussa. OP-Pohjola-ryhmällä on maan kattavin palveluverkko. Vuoden 2008 lopussa ryhmällä oli toimipaikkoja Suomessa 604 kappaletta ja palveluksessa 12 750 pankki- ja vakuutusalan ammattilaista. The Banker-lehti on valinnut OP-Pohjola-ryhmä Vuoden pankiksi vuosina 2008, 2007, 2006, 2004 sekä 2003. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinäkuoressa)

4.1 Rakenne

Osuuspankit ovat jäsentensä omistamia itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa tarjoaa OP-Keskuksen täysin omistama tytäryhtiö Helsingin OP Pankki Oyj. (OP-Pohjola-ryhmä 2008, 44)

OP-Keskus Osk (OPK) on OP-Pohjola-ryhmän kehittämis- ja palvelukeskus, joka luo edellytykset ryhmän yhteisten strategisten tavoitteiden toteuttamiselle. Se myös vastaa koko ryhmän ohjauksesta ja valvonnasta. OPK:n omistavat kaikki osuuspankit yhdessä. OPK:n merkittävimpiä tytäryhtiöitä ovat Pohjola Pankki Oyj:n lisäksi OP-Rahastoyhtiö Oy, Helsingin OP Pankki Oyj sekä OP-Henkivakuutus Oy. OP-Keskuksen tytäryhtiöt tukevat ja täydentävät osuuspankkien toimintaa. Seuraavalla sivulla oleva kuva (kuva 1) selkeyttää OP-Pohjola-ryhmän rakennetta. (OP-Pohjola-ryhmä 2008)

OP-Pohjola-ryhmän rakenne



Kuva 1 OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2009)

4.2 Ryhmän historiaa

Osuuspankkitoiminnan historia alkaa 14. toukokuuta 1902, jolloin perustettiin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö (OKO). Lähtökohtana osuuskassatoiminnalle oli yhdessä kylässä toimivat pienet kassat, joita hoidettiin pitkälti vapaaehtoisten voimin. Ensimmäisinä vuosikymmeninä Keskuslainarahaston tehtävänä oli hankkia varoja perustetuille osuuskassoille. Samalla Keskuslainarahasto toimi kassojen keskusyksikkönä, joka auttoi osuuskassojen perustamisessa sekä valvoi ja opasti kassojen toiminnan kehittämisessä. (Kuusterä 2002, 20)

1920-luvun loppupuolella osuuskassojen määrä kohosi korkeimmilleen. Samalla perustettiin paikallisia osuuskassaliittoja yhdenmukaistamaan kassojen toimintaa sekä parantamaan kassojen välistä yhteistyötä. 1960-luvulla osuuskassojen painopiste siirtyi vähitellen maaseudulta kaupunkeihin, jolloin osuuskassoista tuli kaikkia väestöryhmiä palvelevia yleispankkeja. Vuosikymmenten saatossa osuuskassat kehittivät ja siirtyivät lainakassoista yhä pankkimaisempaan toimintatapaan. Vuonna 1970 osuuskassat muuttuivat osuuspankeiksi ja samalla otettiin käyttöön

myös uusi liikemerkki. OP-ryhmän kansainvälistymisen jälkeen, OKOn A-osake listattiin Helsingin pörssiin vuonna 1989. (OP-Pohjola-ryhmän historia – keskeiset tapahtumat)

OP-Pohjola-ryhmän nykyinen yhteistoimintamalli ja silloinen Osuuspankkikeskus tehtävineen saivat muotonsa vuonna 1997. Vahinkovakuutuksesta tuli uusi liiketoiminta-alue pörssinoteeratun vakuutusyhtiö Pohjolan oston myötä vuonna 2005. (OP-Pohjola-ryhmä 2008, 2)

4.3 Perustehtävä ja tavoite

OP-Pohjola-ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, jossa asiakas on kaiken toiminnan lähtökohta ja päämäärä. Osuustoiminnan pääperiaatteita ovat kaikille avoin jäsenyys sekä etujen tuottaminen jäsenille osuuskunnan palveluina. Osuuspankin omistajajäsenet ovat pankin palveluja käyttäviä asiakkaita, jotka omistavat osuuden pankistaan ja näin ollen pystyvät vaikuttamaan myös oman pankkinsa päätöksentekoon. Kun asiakas on samanaikaisesti sekä pankin omistajajäsen että Pohjolan etuasiakas, kutsutaan häntä keskittäjäasiakkaaksi. (OP-Pohjola-ryhmä 2008, 19)

OP-Pohjola-ryhmä palkitsee omistajajäseniä pankki- ja vakuutuspalvelujen keskittämisestä monin tavoin ja tarjoaa parhaat keskittämisedut. Kun OKO osti Pohjolan, oli heille selvää, että finanssikonserni haluaa palkita nimenomaan ne asiakkaat, jotka keskittävät asiointinsa OP-Pohjola-ryhmään. Pankkiasioinnista kertyviä bonuksia voi käyttää pankkipalvelumaksujen lisäksi myös esimerkiksi vahinkovakuutusmaksuihin tai OP-Kiinteistökeskuksen välityspalkkioihin. Asiakkaalle kertyneet bonukset voidaan maksaa myös rahana. Keskittämisedut ovat keskeinen osa ryhmän tuloksenjakoa ja näin ollen osuuspankit palauttavat suuren osan tuloksestaan omistajajäsenilleen. (OP-Pohjola-ryhmä 2008, 19)

OP-Pohjola-ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. Ryhmän päämääränä on olla markkinajohtaja kaikilla sen ydinliiketoiminta-alueilla, joita ovat rahoitus, varallisuudenhoito, maksuliike ja vahinkova-

kuutus. Päämääränä on siis kasvaa markkinoita nopeammin ja olla johtava finanssiryhmä Suomessa. (OP-Pohjola-ryhmä 2008)

Johtavalla finanssiryhmällä tarkoitetaan paitsi johtavaa markkina-asemaa myös toimialan parasta yrityskuvaa, työnantajakuva ja kokonaisosaamista sekä maan kattavinta palveluverkkoa. Pankki- ja vahinkovakuutuspalvelujen pitkälle viety integraatio tarjoaa ainutlaatuista lisäarvoa asiakkaille ja vakaan kasvupohjan ryhmän liiketoiminnalle pitkäksi aikaa eteenpäin. Kuitenkin osuuspankkirakennetta kehitetään edelleen, lähtökohtana asiakastarpeiden, paikallistalouden ja kuntarakenteen kehitysnäkymät sekä pankkien kilpailukyvyn turvaaminen. Tavoitteena on yhdistää parhaalla mahdollisella tavalla paikallinen päätöksenteko ja asiakastuntemus sekä kustannushyödyt ja mahdollisuudet entistä laajempaan palvelutarjontaan. (OP-Pohjola-ryhmä 2008, 14–15)

4.4 OP-Pohjola-ryhmän arvot

OP-Pohjola-ryhmän arvot, joita ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen, kuvaavat ryhmän toimintaa ohjaavia yhteisiä periaatteita. (OP-Pohjola-ryhmä 2008)

Ihmisläheisyys. OP-Pohjola-ryhmä on ihmistä varten. Toiminnan lähtökohta on aito välittäminen niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistäkin. Yritystä on helppo ja miellyttävä lähestyä, sillä asiakkaat halutaan kohdata arvokkaina ja tasavertaisina yksilöinä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa OP-Pohjola-ryhmän toiminnassa. (OP-Pohjola-ryhmä 2008)

Vastuullisuus. OP-Pohjola-ryhmä toimii sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Asiakassuhteet ovat pitkäjänteisiä ja perustuvat keskinäiseen luottamukseen. Vahvan ammatitaidon pohjalta ryhmän toiminta on laadukasta ja luotettavaa. (OP-Pohjola-ryhmä 2008)

Yhdessä menestyminen. Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää asiakkaan turvaa sekä parantaa palvelukykyä. OP-Pohjola-ryhmän hallinnon ja

henkilöstön voittamisen tahto luo menestyksen kautta pohjan ryhmän hyvälle maineelle. (OP-Pohjola-ryhmä 2008)

Vuonna 2005 Mirkka Hienovirta ja Anna Lassila tekivät Etelä-Pohjanmaan Osuuspankille arvotutkimuksen osana opinnäytetyötään. He tutkivat Etelä-Pohjanmaan Osuuspankille määritettyjä arvoja ja niiden toteutumista käytännön työelämässä. Tutkimuksesta käy ilmi, että menestyminen koettiin arvoista tärkeimpänä, riippumatta vastaajan iästä, sukupuolesta tai asemasta. Myös luotettavuus sekä asiakkaat koettiin tärkeiksi. Tutkimuksen mukaan Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa pyritään toimimaan niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan ja näin ollen OP-Pohjola-ryhmälle asetetut arvot toteutuvat hyvin käytännön työelämässä. (Hienovirta & Lassila 2005, 110)

4.5 Pankki- ja vahinkovakuutustoiminnan yhdistyminen

Pohjolan siirtyminen OP-Pohjola-ryhmän omistukseen vuonna 2007 on yksi Suomen historian suurimpia yrityskauppoja. Kaupan myötä Pohjolan vakuutus-toiminnan kenttäorganisaatiossa työskennelleet henkilöasiakkaita palvelleet vakuutusmyyjät siirtyivät 1.10.2008 osuuspankkien palvelukseen. Vuonna 2008 OP-Pohjola-ryhmän toimipaikkoja oli Suomessa 604 kappaletta, joista 297 tarjoaa sekä pankki- että vakuutuspalveluja. (Vuosikatsauksen tiivistelmä, 2008)

Lähtökohtana yhteiskonttoriverkoston rakentamiselle on, että asiakkailta on mahdollisuus saada kattavat pankki- ja vakuutuspalvelut mahdollisimman laajan palveluverkon kautta. Yhteiskonttoriverkostolla tavoitellaan asiakaspalvelun parantamista sekä kustannushyötyjä. Asiakaspalvelu paranee, kun asiakkaat voivat saada samasta paikasta sekä pankki- ja vakuutuspalvelut. Samalla yhteiset toimitilat tuovat mukanaan kustannussäästöjä sekä mahdollisesti myös uusia asiakkaita. Kustannussäästöjä saavutetaan myös tehokkaalla markkinointiyhteistyöllä sekä yhteisillä kaluste- ja sisustusratkaisuilla. (Impiö, 2006)

Vaikka OP-Pohjola-ryhmän työntekijät työskentelevät saman katon alla, ovat työntekijöiden työtehtävät kuitenkin pankkilaisten ja vakuutusammattilaisten omia. Tällä pyritään estämään työntekijöiltä liiallisen tuotekokonaisuuksien hal-

linnan vaatimista, joka pahimmassa tapauksessa aiheuttaa jopa ammattitaidon heikkenemistä. Yhteiskonttoreissa pankki- ja vakuutuspalvelut on erotettu toisistaan kevyillä ja helposti siirrettävillä sisustuselementeillä, mutta kuitenkin niin, että yhtenäinen ilme konttorissa säilyy.

Yhteistyön tarkoituksena on tukea molempien osapuolten asiakashankintaa ja eri tuotteiden ja palvelujen myyntiä. Osuuspankki ja Pohjola ovat onnistuneet muuttaman vuoden määrätietoisella työllään hankkimaan yli miljoona yhteistä pankki- ja vahinkovakuutusasiakasta. OP-Pohjola-ryhmän pääjohtaja Reijo Karhisen mukaan pankki- ja vakuutuspalveluiden integrointi jatkuu edelleen, sillä palveluiden yhdistämisessä on edelleen valtavasti potentiaalia. (OP-Pohjola-lehti 1/09, 19)

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin toimitusjohtaja Markku Perälän mukaan pankki- ja vakuutustoiminnan integraatio on edennyt suunnitelmien mukaan, ja tulokset näkyvät yhteisten asiakkaiden ja myynnin kasvuna. Pankki- ja vakuutustoiminta myös paikkaavat toisiaan talouden nousuissa ja laskuissa, minkä ansiosta asiakkailla kertyviä bonuksia on voitu kasvattaa suunnitelmien mukaisesti. (JP-Kunnallissanomat 2009)

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kyselytutkimuksena Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa. Osuuspankit ovat paikallisia ja itsenäisiä vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja, jotka tarjoavat kilpailukykyisiä ja nykyaikaisia pankkipalveluita toiminta-alueensa asiakkaille (Vuosikatsauksen tiivistelmä, 2008).

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankilla on Seinäjoen pääkonttorin lisäksi konttorit myös Ilmajoella, Kauhajoella, Jalasjärvellä, Lapualla ja Ylistarossa. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa työskentelee yhteensä 125 pankki- ja vakuutusalan ammattilaista. Vuoden 2008 lopussa pankilla oli asiakkaita 57 547, joista 23 917 oli pankin omistajajäseniä ja 18 824 sekä pankki- että vakuutuspalveluja käyttäviä asiakkaita.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusprosessin lähtökohtana on tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua tai vastausta. Määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein valmiita strukturoituja tai avoimia kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on jo valmiiksi valittu. Mittauksen tuloksena saatua aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin, jolloin ilmiöön liittyvät ominaisuudet saadaan selville. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu positivismiin, joka pyrkii tuottamaan perusteltavaa, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. (Kananen 2008, 10-11)

5.2 Aineiston hankintatapa

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, sillä kyselytutkimuksen etuna pidetään mahdollisuutta kerätä laaja tutkimusaineisto tehokkaasti. Lisäksi aineisto on mahdollista kerätä standardoidusti, eli siten, että kysyttyä asiaa kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Toisaalta kyselyjen suurimpana ongelmana on usein matala vastausprosentti, eli vastausten kato. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 193-196)

Kyselyn tarkoituksena oli tutkia henkilöstön kokemuksia Osuuspankin ja Pohjolan toimipaikkojen yhdistämisestä. Kyselyyn osallistui koko Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki, eli kyseessä oli kokonaisotanta. Kysely toteutettiin kesä-heinäkuussa 2009. Kyselylomake lähetettiin E-lomake-ohjelman avulla suoraan 125 työntekijän sähköpostiin ja jokainen sai vastata rauhassa kyselyyn silloin, kun aika oli hänelle itselleen sopivin. Kahden muistutusviestin jälkeen vastauksia palautui yhteensä 75 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 60 %.

Kyselylomakkeen laadinnan pohjana käytin Helena Taskisen (2005) väitöskirjaa *Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä*. Suunnittelimme ja muokkasimme kyselyä myös yhdessä esimieheni kanssa, joka myös testasi kyselylomakkeen toimivuuden ennen sen lähettämistä koko henkilökunnalle. Kyselylomake koostui pääasiassa strukturoiduista kysymyksistä, sillä mukana oli ainoastaan yksi avoin kysymys. Kyselylomake löytyy opinnäytetyön lopussa olevasta liitteestä.

Kyselylomakkeen laadinnassa otettiin huomioon aikaisempi teoria siten, että lomake jaoteltiin vastaajien taustatietojen lisäksi neljään teorian pohjalta laadittuun aihealueeseen. Kyselyn ensimmäisessä osassa selvitettiin vastaajien taustatietoja. Toinen osio sisälsi kysymyksiä vastaajien kokemista muutoksista työpaikalla. Tämän jälkeen kyselyssä selvitettiin mielipiteitä yhteiskonttorien muutokseen liittyvästä tiedonannosta. Seuraavassa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa suhtautumistaan yhteiskonttorimuutokseen sekä sitoutumistaan OP-Pohjola-ryhmään. Lopuksi selvitettiin vielä mielipiteitä OP-Pohjola-ryhmän organisatiokulttuurista ja siinä mahdollisesti tapahtuneista muutoksista. Vastaajilla kului aikaa lomakkeen täyttämiseen noin 15 minuuttia.

Kyselyn lopussa oli myös mahdollista antaa palautetta kyselystä tai tutkimusaiheesta. Monet vastaajat pitivät aihetta ja kysymyksiä vaikeina, mutta antoivat kuitenkin kyselystä positiivista palautetta ja kommentoivat myös itse tutkimusaihetta:

- Yhdistymisessä onnistuttu loistavasti, täytyy vain muistaa että kummallakin osapuolella pitkä oma historia, hankauksiakin on ollut mutta niistä ajan kanssa selvittään!

- Hieno juttu kaikkineen. Vielä kun saadaan vakuutuspuolen miehitys kuntoon, jotta todella voimme vastata asiakkaan halukkuuteen siirtyä OP-Pohjola-ryhmän kokonaisasiakkaaksi.
- Huomioitavaa on, että esimerkiksi meidän konttorissa on vain Pohjolan asiamies kerran viikossa.
- Työurani on melko lyhyt OP-Pohjola-ryhmässä, joten minulla ei ole kokemusta ajasta ennen yhdistymistä.
- Pohjola vakuutus häviää hinnoittelussa liian usein.
- Todella laaja ja monipuolinen kysely, hienosti olet asiat kerännyt.

5.3 Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimusaineisto kerättiin E-lomake-ohjelmaa käyttäen, mikä mahdollisti vastaajien anonymiteetin säilymisen tutkimuksen alusta loppuun saakka. E-lomake-ohjelma oli selkeä ja helppokäyttöinen. E-lomake-ohjelman avulla vastaukset myös saatiin siirrettyä helposti ja virheettömästi Microsoft Exceliin, jossa vastaukset käsiteltiin ja analysoitiin. Microsoft Excel -tietojenkäsittelyohjelman käyttöön päädyttiin sen tuttuuden ja helppokäyttöisyyden vuoksi. Saadut tulokset esitetään pääasiassa keskiarvoina sekä prosenttijakaumina. Tuloksien havainnollistamisessa käytetään erilaisia kuvioita sekä taulukoita sanallisen kerronnan ohella.

5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä voidaan tutkia usealla eri tavalla. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, käytännössä se siis kertoo olivatko tutkimustulokset sattumanvaraisia vai toistettavissa olevia. Validiteetti sen sijaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232)

Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat, eli voidaanko niiden avulla saada ratkaistua tutkimusongelma. Tutkimuksen validiteetti liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen kä-

sitteisiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teorioasassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, tulkitsevatko muut tutkijat tutkimustuloksia samalla lailla. Tutkimuksen validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen. (Heikkilä 2008, 186)

Sen sijaan tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella myös mittauksen jälkeen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Virheitä voi sattua esimerkiksi tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Vaikka alhainen reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia, on reliabiliteetti kuitenkin riippumaton validiudesta. (Heikkilä 2008, 187)

Tässä tutkimuksessa ei kaikilla vastaajilla välttämättä ollut tarpeeksi pitkää työkokemusta OP-Pohjola-ryhmässä osataksaan arvioida yhteiskonttorimuutoksen vaikutuksia. Näin ollen osa vastauksista voi johtaa tuloksia harhaan. Myöskään kesätyöntekijät eivät osanneet vastata kyselyyn ja heidät on jätetty otoksen ulkopuolelle.

Tutkimus toteutettiin kesällä 2009, mikä ei ollut kaikkein paras ajankohta kyselylle. Kesäkuukausina kaikki työntekijät jäivät vuorotellen kesälomalle, eivätkä tämän takia välttämättä huomanneet tai ehtineet vastata kyselyyn. Tämän takia vastausaikaa pidennettiin kahteen kuukauteen ja muistutusviestejä lähetettiin kaksi, muutaman viikon välein toisistaan. Näin varmistettiin, että kaikilla halukkailla oli varmasti mahdollisuus vastata kyselyyn.

Tutkimuksen reliabiliteettia nostaa kokonaisotannalla saatu melko korkea vastausprosentti (60 %). Myös E-lomake-ohjelman käyttö vähentää tulosten käsittelyssä tapahtuvien virheiden mahdollisuutta. Tutkimusta voidaan pitää validina, sillä kyselylomake on laadittu ja testattu yhdessä esimiehen kanssa, ja se pohjautuu jo aikaisemmin toteutettuun tutkimukseen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset on kuvattu pääasiassa keskiarviona ja prosenttijakaumina. N kertoo saatujen vastausten lukumäärän. Kysymysten kuviot on luotu tarkkojen keskiarvojen perusteella, mutta keskiarvoja on jouduttu hieman pyöristämään kuvioiden luomiseen.

6.1 Taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatietoja, joita ovat sukupuoli, ikä, asema organisaatiossa sekä palveluvuosien määrä.

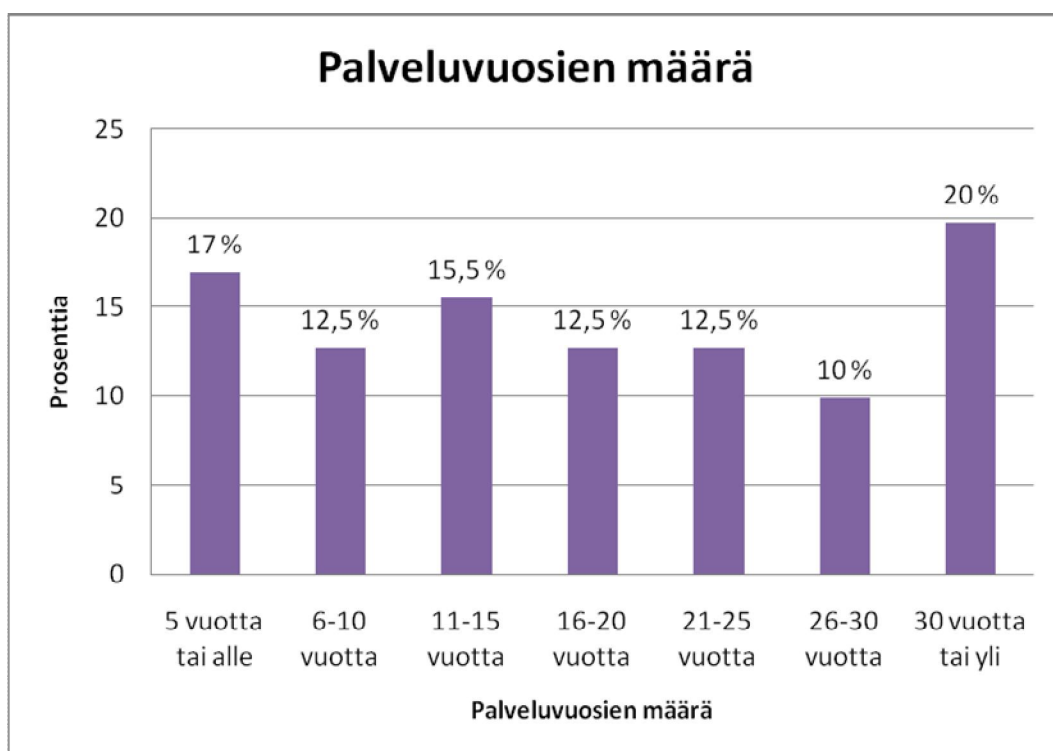
Pankki- ja rahoitusala on tunnetusti hyvin naisvaltainen ala, mikä tulee ilmi myös kyselyn vastauksista. Tutkimukseen vastanneista 91 % (67 henkilöä) oli naisia ja ainoastaan 9 % (7 henkilöä) miehiä. Yksi vastaajista ei ilmoittanut sukupuoltaan (N=74).

Vastaajien iät on jaoteltu analysointia varten neljään ikäryhmään: 35 vuotta tai alle, 36-45 vuotta, 46-55 vuotta ja 56-65 vuotta. Suurin osa vastaajista eli 42 % (29 henkilöä) on 46-55-vuotiaita työntekijöitä. Toiseksi suurin ikäryhmä on 56-65-vuotiaat, joita on 30 % (21 henkilöä) kyselyyn vastanneista. Vastaajista on 36-45-vuotiaita 15 % (10 henkilöä) ja alle 35-vuotiaita loput 13 % (9 henkilöä). Vastaajien keski-ikä on 49 vuotta. Vastaajista kuusi ei ilmoittanut syntymävuottaan (N= 69).

Suurin osa kyselyyn vastanneista (N=75) oli toimihenkilöitä. Vastaajista on toimihenkilöitä 79 % (59 henkilöä) ja esimiesasemassa toimivia työntekijöitä 21 % (16 henkilöä).

Työntekijöiden palveluvuodet saman työnantajan palveluksessa luokiteltiin analysointia varten seuraaviin luokkiin: 5 vuotta tai alle, 6-10 vuotta, 11-15 vuotta, 16-20 vuotta, 21-25 vuotta, 26-30 vuotta ja 30 vuotta tai yli.

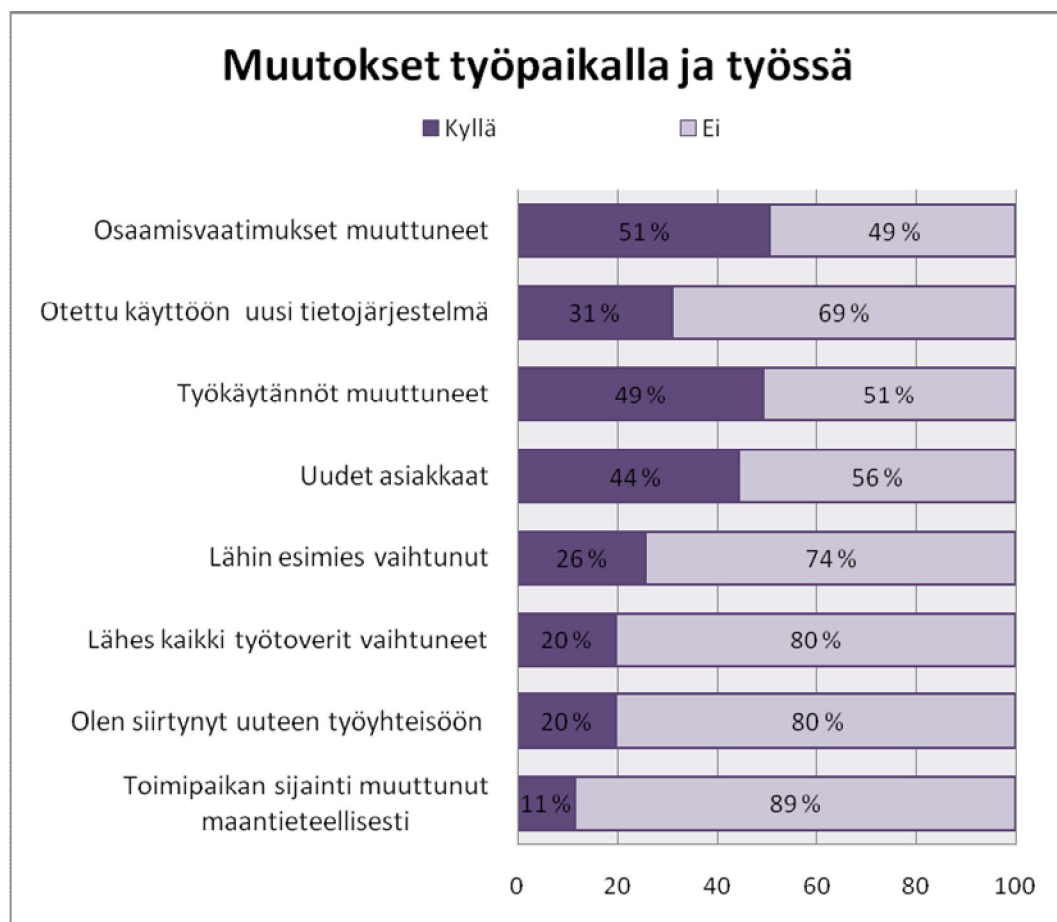
Kuten kuviosta 1 nähdään, työntekijöiden palveluvuosien määrä vaihteli melko tasaisesti. Vastausten joukosta lyhin palvelusaika saman työnantajan palveluksessa oli kahdeksan kuukautta, pisimmän ollessa 42 vuotta. Suurin osa työntekijöistä, eli 20 % (14 henkilöä) on ollut saman työnantajan palveluksessa jo yli 30 vuotta. Toisaalta toiseksi suurin ryhmä 17 % (12 henkilöä) vastaajista on ollut vasta alle viisi vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa. Tästä voimme päätellä, että myös uusia, ja mahdollisesti nuoria, työntekijöitä on tullut OP-Pohjola-ryhmän palvelukseen viime aikoina melko paljon. Vastaajista neljä ei ilmoittanut kertyneiden palveluvuosien määrää.



KUVIO 1 Työntekijöiden palveluvuosien määrä (N=71)

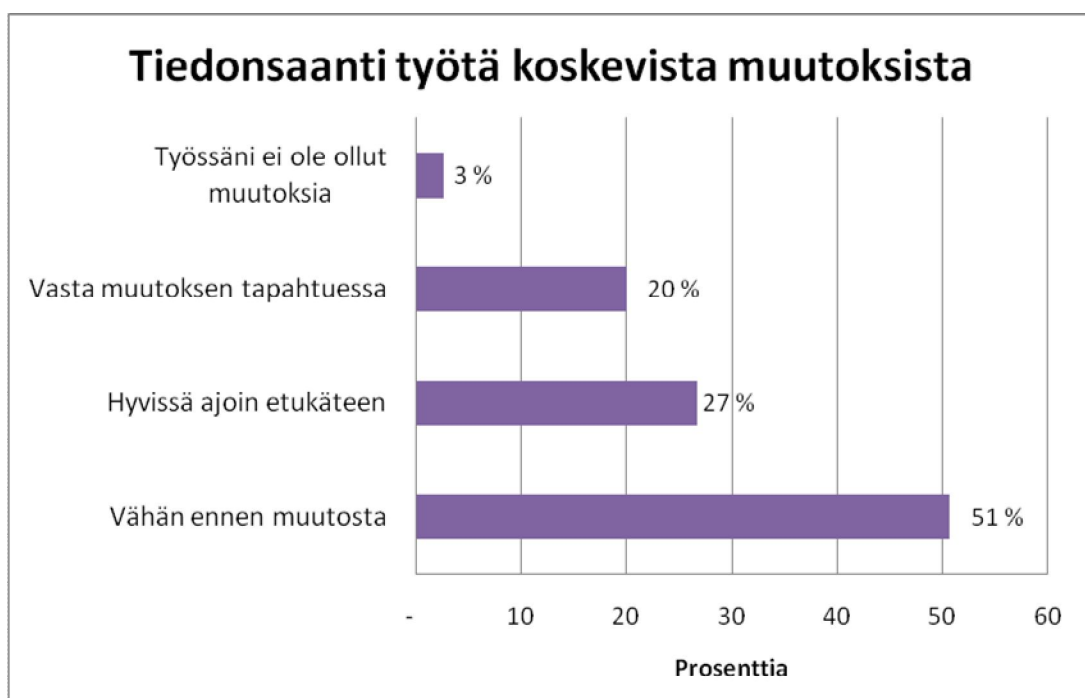
6.2 Muutokset

Yhteiskonttorimuutoksesta johtuneet muutokset työpaikalla ja työssä näkyvät alla olevassa kuviossa (kuvio 2). Ainostaan 11 %:lla (8 henkilöä) vastaajista on toimipaikan sijainti muuttunut maantieteellisesti. Vastaajista 20 % (14 henkilöä) on siirtynyt uuteen työyhteisöön ja näin ollen lähes kaikki heidän työtoverinsa ovat vaihtuneet. Suurimmalla osalla vastaajista 80 % (57 henkilöä) työyhteisö ja työtoverit ovat siis pysyneet samana. Lähin esimies on vaihtunut 26 %:lla (18 henkilöä) vastaajista. Sen sijaan käytetyt tietojärjestelmät ovat pysyneet samana 69 %:lla (49 henkilöä) vastaajista, mutta puolet eli 50 % (37 henkilöä) vastaajista kertoo osaamisvaatimusten ja työkäytäntöjen kuitenkin muuttuneen. Vastaajista 44 % (32 henkilöä) uskoo yhteiskonttorimuutoksen ansioista saaneensa uusia asiakkaita.



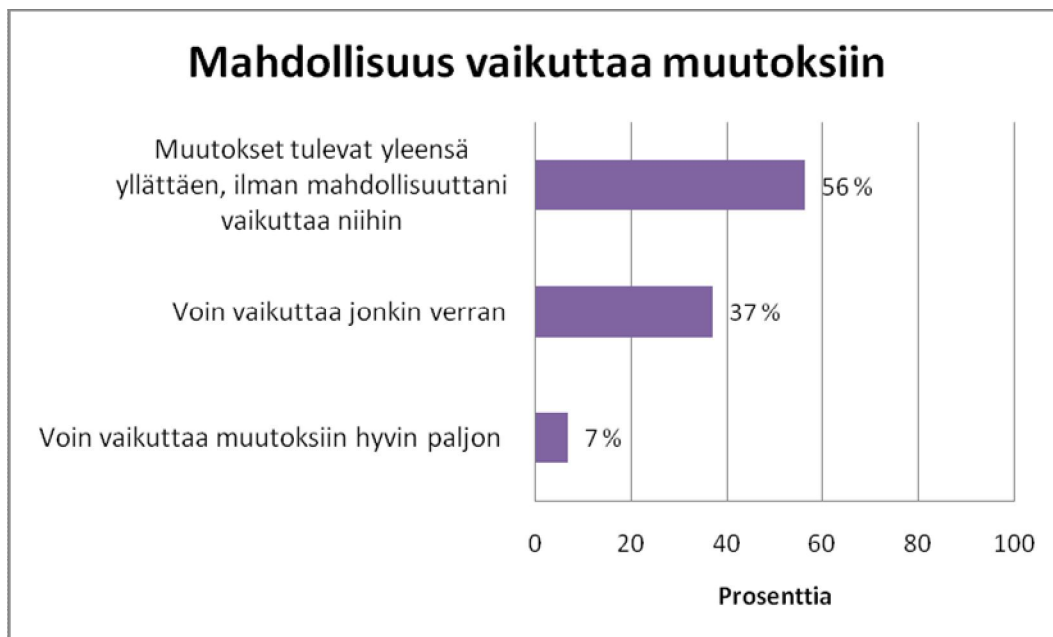
KUVIO 2 Työpaikalla ja työssä tapahtuneet muutokset

Yli puolet, eli 51 % (38 henkilöä) henkilökunnasta on sitä mieltä, että tieto työtä koskevista muutoksista saadaan vasta vähän ennen muutosta. Sen sijaan 20 % (15 henkilöä) vastaajista saa tiedon työtä koskevasta muutoksesta vasta muutoksen tapahtuessa. Kuitenkin 27 % (20 henkilöä) vastanneista kertoo, että tieto työtä koskevasta muutoksesta välitetään hyvissä ajoin etukäteen. Vastaajista 3 % (2 henkilöä) ilmoitti, ettei heidän työssään ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Vastaukset näkyvät alla olevassa kuviossa (kuvio 3).



KUVIO 3 Tiedonsaanti työtä koskevista muutoksista (N=75)

Kuten kuviosta 4 nähdään, työtä koskevia muutoksia suunniteltaessa, ainoastaan 7 % (5 henkilöä) vastaajista tuntee voivansa vaikuttaa muutokseen hyvin paljon. Vastanneista 37 % (27 henkilöä) kokee voivansa vaikuttaa jonkin verran muutoksen suunnitteluun, mutta suurin osa vastaajista 56 % (41 henkilöä) kertoo muutosten tulevan yleensä yllättäen, ilman mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Vastaajista kaksi ei halunnut kertoa mielipidettään asiasta.



KUVIO 4 Vastaajan mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin (N=73)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten hyvin Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymiselle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Vastausvaihtoehdot on esitelty taulukossa 2. Annetuista vastausvaihtoehdoista taloudellisen lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja osakkeenomistajille uskottiin toteutuneen parhaiten. Lisäksi kilpailukyvyyn ja toiminnallisen tehokkuuden uskottiin toteutuneen melko hyvin. Uuden asiakaspotentiaalin saaminen Osuuspankille ja Pohjolalle on vastaajien mielestä toteutunut suhteellisen hyvin, kuten myös kustannussäästöjen syntyminen.

Taulukko 2. Osuuspankin ja Pohjolan yhdistämiselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen (1=Erittäin huonosti, 2=Melko huonosti, 3=Ei huonosti eikä hyvin, 4=Melko hyvin, 5=Erittäin hyvin)

	Keskiarvo	N
Taloudellisen lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja osakkeenomistajille	3,8	74
Osuuspankeille ja Pohjolalle uuden asiakaspotentiaalin saaminen (keskittäjäasiakkaat)	3,3	75
Kilpailukyvyyn paraneminen	3,6	75
Toiminnallinen tehokkuus	3,5	75
Kustannussäästöt	3,2	75

Vastaajat arvioivat myös, miten muutosjohtaminen on heidän mielestään toteutunut. Vastausvaihtoehdot on esitelty taulukossa 3. Vastaajien mielestä mahdollisuus osallistua ja sitoutua muutoksen toteutukseen, työn kannusteista huolehtiminen ja henkilöstöasioiden johtaminen koko OP-Pohjola-ryhmän tasolla ei ole toteutunut huonosti eikä hyvin. Mielenpitoet ovat hyvin neutraaleja, eikä niiden perusteella voi tehdä tarkkoja johtopäätöksiä. Sen sijaan vastaajat kokevat, että jokaisen osaamista ja kehityskykyä on arvostettu melko hyvin. Vastaajien mielestä myös sovittuja pelisääntöjä noudatetaan suhteellisen hyvin.

Taulukko 3. Pankki- ja vahinkovakuutusliiketoiminnan yhdistämisen toteutuminen (1=Erittäin huonosti, 2=Huonosti, 3=Ei huonosti eikä hyvin, 4=Hyvin, 5=Erittäin hyvin)

	Keskiarvo	N
Arvostettu jokaisen osaamista ja kehityskykyä	3,4	74
Saatu aikaan muutosvalmiutta ja joustavuutta	3,3	74
Ollut mahdollista osallistua ja sitoutua muutoksen toteutukseen	3,0	74
Huolehdittu työn kannusteista	2,9	74
Noudatettu sovittuja pelisääntöjä	3,4	74
Johdettu ja hoidettu henkilöstöasioita onnistuneesti koko OP-Pohjola-ryhmän tasolla	3,0	74

6.3 Tiedon saanti muutoksista ja osallistuminen

Alla olevasta taulukosta (taulukko 4) nähdään, mitä mieltä vastaajat ovat olleet organisaatiomuutoksen toteutumisesta. Vastaajien mielestä monipuolinen osaamisyhteisö Osuuspankin ja Pohjolan yhteiskonttorissa toimii hyvin, kuten myös asiakkaiden palvelu. Vastaajat uskovat myös, että pankki- ja vahinkovakuutustoimintojen yhdistäminen on toteutunut suunnitellusti ja että kaikki johtohenkilöt ovat sitoutuneet muutokseen. Vastaajat tuntevat myös saaneensa riittävästi tietoa muutoksesta oman työn kannalta.

Sen sijaan osalle vastaajista muutoksen perustelut ovat yhä epäselviä, eikä heidän mielestään muutokseen liittyviä ongelmia käsitteleviä keskustelutilaisuuksia ole ollut riittävästi. Myös mahdollisuuden vaikuttaa muutoksen toteutukseen työyksikössä koettiin melko huonona.

Taulukko 4. Organisaatiomuutoksen toteutuminen (1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei eri eikä samaa mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

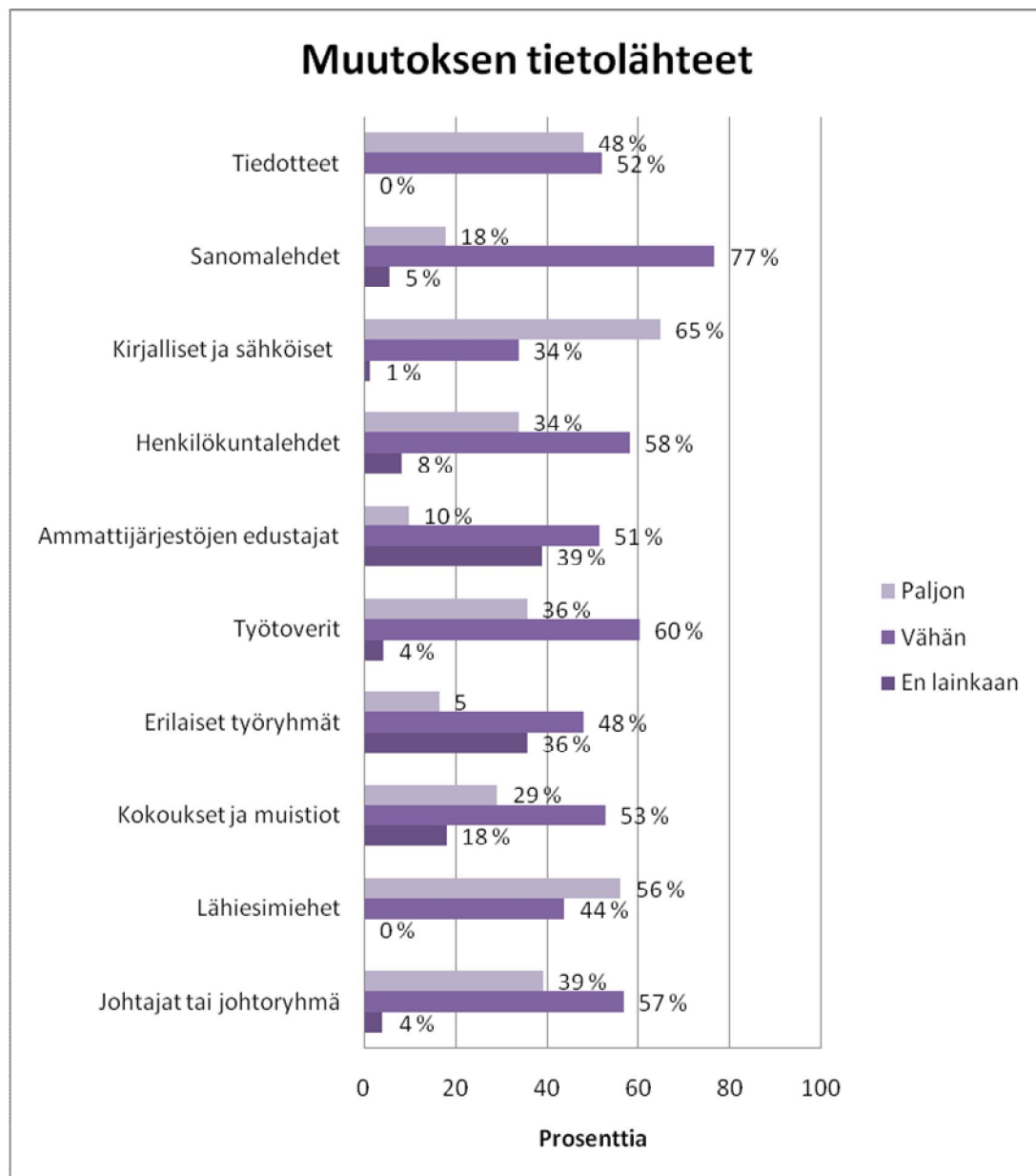
	Keskiarvo	N
Osuuspankin ja Pohjolan työntekijät ovat tehneet liian vähän yhteistyötä muutosta toteuttaessa	3,2	74
Pankki- ja vahinkovakuutustoimintojen yhdistäminen on toteutunut suunnitellusti	3,6	74
Muutoksen edetessä tiedotus on ollut riittävää	3,3	74
Olen saanut riittävästi tietoa muutoksesta oman työni kannalta	3,6	74
Muutoksen edetessä tiedotus on ollut avointa ja rehellistä	3,4	74
Muutokseen liittyviä ongelmia käsitteleviä keskustelutilaisuuksia on ollut riittävästi	2,7	74
Muutoksen perustelut ovat minulle edelleen epäselviä	2,3	74
Kaikki johtohenkilöt ovat sitoutuneet muutokseen	3,7	74
Minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteutukseen työyksikössäni	2,7	74
Asiakkaiden palvelu toimii hyvin	3,6	74
Monipuolinen osaamisyhteisö toimii hyvin	3,7	74

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta (kuvio 5) nähdään, mistä lähteistä Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymisestä koskeva tieto on henkilökunnan mielestä tullut.

Vastaajista 65 % (48 henkilöä) on sitä mieltä, että eniten tietoa muutoksesta on saatu kirjallisten ja sähköisten tietolähteiden kautta, joihin lukeutuu esimerkiksi sähköposti. Vastaajista 56 % (41 henkilöä) uskoo saaneensa paljon tietoa lähiesimiesten kautta. Erilaisista tiedotteista paljon tietoa on saanut 48 % (35 henkilöä) vastanneista.

Vastauksista selviää, että sanomalehdet eivät ole olleet hyvä tiedonlähde, sillä 77 % (56 henkilöä) vastaajista kokee saaneensa ainoastaan vähän tietoa sanomalehtien kautta. Myöskään henkilökuntalehdet eivät ole tuoneet tietoa, sillä 56 % (43 henkilöä) kertoo henkilökuntalehdistä tulleen tiedon olleen vähäistä. Myös johtajilta ja johtoryhmältä tullut tieto on vähäistä, kuten 57 % (42 henkilöä) työntekijöistä kertoo kokeneensa. Työntekijät eivät myöskään kokeneet saavansa työtovereiltaan tietoa muutoksesta, sillä 60 % (44 henkilöä) tunsivat työtovereilta saamansa tiedon jääneen vähäiseksi.

Merkittävää on, että jopa 39 % (28 henkilöä) vastaajista on sitä mieltä, että ei ole saanut lainkaan tietoa muutoksesta oman ammattijärjestönsä kautta. Tietoa ei ole myöskään tullut lainkaan erilaisilta työryhmiltä, ilmoittaa 36 % (26 henkilöä) vastaajista.



KUVIO 5. Muutoksen tietolähteet

6.4 Oma suhtautuminen muutokseen

Tutkimuksen mukaan henkilökunta (N=57) kokee yhteiskonttorimuutoksen pääasiassa myönteisenä asiana. Vastanneista jopa 54,5 % (31 henkilöä) kokee yhteiskonttorimuutoksen hyvin myönteisenä ja 31,5 % (18 henkilöä) melko myönteisenä asiana. Ainoastaan 3,5 % (2 henkilöä) kokee yhteiskonttorimuutoksen hyvin kielteisenä. Loput 10,5 % (6 henkilöä) eivät halunneet ottaa kantaa omaan suhtautumiseensa muutokseen.

Kyselyyn osallistuneilta tiedusteltiin, mitä vaikutuksia OP-Pohjola-ryhmän syntymisellä on ollut työntekijöille tai työyhteisölle. Vastausvaihtoehdot on esitelty alla olevassa taulukossa (taulukko 5). Vastaajien mielestä OP-Pohjola-ryhmän syntyminen ei ole aiheuttanut suuria muutoksia työyhteisössä, vaan suurimmaksi osaksi asiat ovat pysyneet ennallaan. Kuitenkin uusien yhteisten toimintatapojen kehittäminen ja yhteisten arvojen pohtiminen ovat lisääntyneet vastaajien mielestä jonkin verran. Sen sijaan OP-Pohjola-organisaation epämääräisyyden ja ammattiryhmien välisten raja-aitojen ja reviirien ongelmallisuuden koetaan vähentyneen jonkin verran.

Taulukko 5. OP-Pohjola-ryhmän vaikutukset työlle ja työyhteisölle (1=Vähentynyt paljon, 2=Vähentynyt melko paljon, 3=Pysynyt ennallaan, 4=Lisääntynyt melko paljon, 5=Lisääntynyt paljon)

	Keskiarvo	N
Asioiden ennustettavuus	3,1	75
Turvallisuuden tunne työssä	3,1	75
Omien kykyjeni riittävyyden epäily	3,0	74
Aseman tai arvoallan menetys tai sen uhka	2,8	75
Muutoksen osapuolten arvojen ja ajattelutapojen erilaisuus	2,8	74
Muutoksen osapuolten toimintatapojen erilaisuus	2,8	75
Ammattiryhmien välisten raja-aitojen ja reviirien ongelmallisuus	2,7	75
Uusien yhteisten toimintatapojen kehittäminen	3,5	75
Yhteisten arvojen pohtiminen	3,3	75
OP-Pohjola-organisaation epämääräisyys	2,7	75
Mahdollisuuteni osallistua työni kehittämiseen	2,9	74
Mahdollisuuteni osallistua työyksikköni kehittämiseen	3,0	75
Eri ammattiryhmien keskinäinen luottamus	3,2	75
Oman roolini ja työtehtäväni selkeys työyksikössäni	3,2	72

Taulukosta 6 nähdään vastaajien olevan vahvasti sitä mieltä, että OP-Pohjola-ryhmän ansioista asiakkaille tarjottavien palvelujen laatu on parantunut melko paljon. Vastaajat uskovat myös, että mahdollisuus työkiertoon OP-Pohjola-ryhmän sisällä sekä työyksikköjen henkilöstön keskinäinen viestintä ovat parantuneet organisaatiomuutoksen myötä. Mahdollisuus yhteistyöhön muiden OP-ryhmän pankkien kanssa koetaan pysyneen suunnilleen samana.

Taulukko 6. OP-Pohjola-ryhmän vaikutukset työlle ja työyhteisölle (1=Heikentynyt paljon, 2=Heikentynyt melko paljon, 3=Pysynyt samana, 4=Parantunut melko paljon, 5=Parantunut paljon)

	Keskiarvo	N
Mahdollisuus työkiertoon OP-Pohjola-ryhmän sisällä	3,3	75
Yhteistyö muiden OP-ryhmän pankkien kanssa	3,1	75
Työyksikköni henkilöstön keskinäinen viestintä	3,3	75
Asiakkaille tarjottavien palvelujen laatu	3,9	75

Tutkimuksessa kartoitettiin myös henkilökunnan pankkiasioinnin keskittämistä OP-Pohjola-ryhmään. Tuloksista (taulukko 7) käy ilmi, että lähes kaikki vastaajat 98,5 % (73 henkilöä) ovat itse osuuspankin bonusasiakkaita ja suurimmalla osalla 84 % (62 henkilöä) on myös vakuutukset Pohjolassa. Näin ollen henkilökunnasta 84 % (63 henkilöä) on OP-Pohjolan keskittäjäasiakkaita.

Taulukko 7. Henkilökunnan pankkiasioinnin keskittäminen OP-Pohjola-ryhmään

	Kyllä	%	Ei	%	N
OP-bonusasiakas	73	98,5	1	1,5	74
Pohjolan etuasiakas	62	84	12	16	74
OP-Pohjolan keskittäjäasiakas	63	84	12	16	75

Kysyttäessä, ovatko myös henkilökunnan perheenjäsenet keskittäneet pankkiasiointinsa OP-Pohjola-ryhmään, olivat tulokset hieman erilaisia kuin henkilökunnan kohdalla. Tulokset nähdään seuraavalla sivulla olevasta taulukosta (taulukko 8). Henkilökunnan perheenjäsenistä 86,5 % (64 henkilöä) on OP-bonusasiakkaita ja

Pohjolan etuasiakkaita heistä on 68,5 % (50 henkilöä). OP-Pohjolan keskittäjäasiakkaita henkilökunnan perheenjäsenistä on 63,5 % (47 henkilöä).

Taulukko 8. Henkilökunnan perheenjäsenten pankkiasioinnin keskittäminen OP-Pohjola-ryhmään

	Kyllä	%	Ei	%	N
OP-bonusasiakkaita	64	86,5	10	13,5	74
Pohjolan etuasiakkaita	50	68,5	23	31,5	73
OP-Pohjolan keskittäjäasiakkaita	47	63,5	27	36,5	74

Kuten tuloksista huomaa, Pohjolan etuasiakkaita on jonkin verran vähemmän kuin OP-bonusasiakkaita. Kysyttäessä, miksi vastaaja ei mahdollisesti ole Osuuspankin tai Pohjolan asiakas, saatiin seuraavia vastauksia:

- Tarjoukset ovat käsittelyn alla perheyriyksessä. Yritysasioden takia kaikki vakuutuksemme on nidottu yhteen hyvillä alennuksilla. Nyt toivomme, että Pohjola pystyy vastaamaan kilpailuun. Taloudellisesti ei kannata vaihtaa ellei hinta kohtaa. Ja asia ei ole yksin minun päätettävissäni vaan yrityksen osakkaat päättävät yrityksen vakuutusasioissa. Mielestäni riittävät syyt; en haluaisi mitään painostusta pankin puolelta. Tämä on silkkaa matematiikkaa.
- Tässä vaiheessa hinta ratkaisee.
- Pohjola ei pysty kilpailemaan hinnoissa muiden vakuutusyhtiöiden kanssa.
- Henkilökohtaiset syyt.
- Pohjolan vakuutukset ovat kalliita.
- Hinta ratkaisee, minulle ei kerry paljonkaan bonuksia.
- Bonusten käytöstä huolimatta vakuutukset ovat yllättävän paljon kalliimpia kuin Lähivakuutuksessa.

- Otan nyt tarjouksen uudelleen kaikista vakuutuksistamme.

Vastauksista selviää, että monet vastaajat pitävät Pohjolan hintatasoa korkeana verrattuna muihin vakuutusyhtiöihin. Esille nousivat myös henkilökohtaiset syyt ja esimerkiksi se, ettei vastaajalla ole yksinomaista päätäntävaltaa yrityksen vakuutusasioiden suhteen.

Kyselyssä tutkittiin myös henkilökunnan tavoitetietoisuutta (N=75). Tutkimustuloksista (taulukko 9) käy ilmi, että henkilökunnalla on työn tavoitteet hyvin selvillä. Vastaajista 73 % (55 henkilöä) on melko hyvin tai erittäin hyvin selvillä koko OP-Pohjola-ryhmän tavoitteista. Oman työyksikön tavoitteet olivat melko hyvin tai erittäin hyvin selvillä 92 % (69 henkilöä) vastaajista. Myös oman työn tavoitteet olivat melko hyvin tai erittäin hyvin selvillä jopa 96 % (72 henkilöä) vastaajista. Ainoastaan yksi henkilö ilmoitti, että OP-Pohjola ryhmän tavoitteet ovat hänelle erittäin huonosti selvillä.

Muutosprosessin johtamisesta kysyttäessä vastaajien mielestä muutosprosessi on edennyt johdonmukaisesti sekä ollut hyvin hallittu ja johdettu prosessi. Myös muutokseen sopeutumiseen varattu aika on tuntunut riittävältä. Sen sijaan vastaajien mielestä työpaikalla olisi parantamisen varaa palaute- ja aloitejärjestelmissä.

Taulukko 9. Muutosprosessin johtamisen onnistuminen (1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei eri eikä samaa mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

	Keskiarvo	N
Muutosprosessi on edennyt johdonmukaisesti	3,6	75
Muutosprosessi on ollut hyvin hallittu ja johdettu	3,5	75
Muutokseen sopeutumiseen on varattu riittävästi aikaa	3,3	75
Työpaikallamme on käytössä hyvä palautejärjestelmä	2,7	75
Työpaikallamme on käytössä hyvä aloitejärjestelmä	2,5	75
Johdon tapa toimia on vahvistanut muutoksen onnistumista	3,1	75

6.5 OP-Pohjolan kulttuuri

Viimeinen osio kyselyssä keskittyi uuteen yhteiseen OP-Pohjola kulttuuriin. Vastauksista päätellen uusi organisaatiokulttuuri on sisäistetty hyvin, sillä vastaajat kokevat olevansa nyt vahvasti ”OP-Pohjolalaisia”. Tästä kertoo myös se, että vain harva vastaaja kokee joutuneensa alistumaan toisenlaiseen, vahvempaan kulttuuriin.

Kuten alla olevasta taulukosta nähdään (taulukko 10) vastaajien mielestä julkituodut arvot ovat melko hyvin sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa. Vastaajat kokevat myös, että työyhteisössä saa melko hyvin kiitosta onnistumisista. Työyhteisön vanhojen toimintatapojen voidaan todeta hieman muuttuneen muutos-hankkeiden johdosta.

Taulukko 10. OP-Pohjola-ryhmän organisaatiokulttuuri (1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei eri eikä samaa mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

	Keskiarvo	N
Koen olevani nyt vahvasti "OP-Pohjolalainen"	4,3	75
Koen joutuneeni alistumaan toisenlaiseen, vahvempaan kulttuuriin	2,0	75
Julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa	3,3	75
Työyhteisössäni keskustellaan rakentavasti myös ongelmista, kuten asiakkaiden palveluun liittyvistä epäonnistumisista	3,0	75
Työyhteisössäni saa kiitosta onnistumisesta	3,3	75
Epäonnistumisen sattuessa työyhteisöni etsii pikemminkin syitä kuin syyllisiä tilanteeseen	2,9	75
Vanhat toimintatavat ovat säilyneet työyhteisössäni muutoshankkeista huolimatta	2,8	75

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymisestä seurannut yhteiskonttorimuutos ei ole aiheuttanut suuria muutoksia työpaikalla ja työssä. Muutos on koettu pääasiassa myönteisenä ja muutosprosessi hyvin hallittuna ja johdettuna. Työntekijät ovat hyvin tietoisia muutoksen tavoitteista ja heidän mielestään asetetut tavoitteet on saavutettu hyvin. Pankki- ja vahinkovakuutustoimintojen yhdistämisen uskotaan parantaneen erityisesti asiakkaiden palvelua ja useat työntekijät uskovat saaneensa uusia asiakkaita yhteiskonttorimuutoksen ansioista.

Organisaatiomuutoksissa johdon rooli on merkittävä. Tasapuolisella ja oikeudenmukaisella tiedottamisella saadaan aikaan onnistunut organisaatiomuutos. Epäonnistunut muutosjohtaminen aiheuttaa muutosvastarintaa, vaikka henkilökunta ei vastustaisikaan itse muutosta. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa johdon toimintatapoihin ollaan pääasiassa tyytyväisiä ja muutosprosessin koetaan edenneen johdonmukaisesti.

Teoriaosassa esiteltiin aiempien tutkimusten pohjalta tehtyjä havaintoja siitä, että tiedottamisella on merkitystä siihen, kuinka työntekijä kokee muutoksen. Viestinnän merkitys työyhteisöjen muutostilanteissa on niin suuri, ettei sen merkitystä voi oikeastaan olla korostamatta liikaa ja varsinkin esimiesasemassa toimivilla henkilöillä on merkittävä rooli organisaatioiden muutosviestinnän toteuttamisessa. Tutkimustulosten perusteella työntekijät kokevat, että tieto työtä koskevista muutoksista saadaan vasta vähän ennen muutosta. Tiedotukselle asetetut määrälliset ja laadulliset vaatimukset toteutuvat kuitenkin hyvin, sillä avointa ja rehellistä tietoa on saatu monesta eri lähteestä. Lisäksi tiedotus muutoksen edetessä on ollut työntekijän oman työn kannalta riittävää.

Henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen puute on todettu olevan muutosprosessin toteuttamista vaikeuttava tekijä. Tutkimuksesta käy ilmi, että suurin osa henkilökunnasta kokee muutosten tulevan yleensä yllättäen, ilman mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että henkilöstön halukkuutta osallistua organisaatioiden päätöksentekoon ja kehittämiseen ei voida pitää itseltään selvänä.

Lähes kaikki kyselyn vastaukset olivat melko neutraaleja, eikä kummankaan ääripään vastauksia ollut juuri lainkaan. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat ovat keskimäärin kokeneet asioiden olevan kunnossa. Uskon kuitenkin, että Pohjolan henkilökunnalle organisaatiomuutos on ollut suurempi muutos kuin Osuuspankin henkilökunnalle, sillä Pohjolan työntekijöillä myös toimipaikka on muuttunut. Tutkimustulosten mukaan työntekijät eivät kuitenkaan ole kokeneet joutuvansa alistumaan toiseen, vahvempaan organisaatiokulttuuriin, vaan uusi kulttuuri on sisäistetty hyvin.

Lähes koko henkilökunta on keskittänyt pankkiasiointinsa OP-Pohjola-ryhmään. Myös monet henkilökunnan perheenjäsenet ovat OP-Pohjola-ryhmän asiakkaita. Esille nousi kylläkin Pohjolan vakuutusten kalleus, minkä vuoksi myös osalla henkilökunnasta on vakuutukset toisessa vakuutusyhtiössä. Täytyy kuitenkin muistaa keskittäjäasiakkaiden bonusedut, esimerkiksi viiden tähden laskut, joissa vakuutukset maksetaan kokonaan pankkiasioinnista kertyneillä OP-bonuksilla.

Mielestäni saavutin tutkimukselle asetetut tavoitteet hyvin. Onnistuin selvittämään henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä pankki- ja vahinkovakuutusliiketoiminnan yhdistämisestä ja sen seurauksena tulleesta yhteiskonttorimuutoksesta. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa tutkimustuloksiin ollaan tyytyväisiä. Tulokset ennen kaikkea vahvistavat sitä käsitystä, mikä pankilla on ollut pankki- ja vahinkovakuutustoiminnan yhdistämisestä. Tutkimusta hyödynnetään jatkossa kehittämissä työssä Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa.

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa monipuolinen kuva organisaation muutosprosessista ja muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka työntekijät ovat kokeneet OP-Pohjolan organisaatiomuutoksen ja yhteiskonttorimuutoksen.

Teoriaosassa käsiteltiin pankkitoimialaa sekä sen kehitystä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui organisaation muutosprosessin ja sen toteuttamisen kuvailusta. Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitettiin kyselytutkimuksen avulla henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Kysely lähetettiin E-lomakeohjelman kautta kaikille Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin työntekijöille. Vastauksia palautui 75 kappaletta vastausprosentin ollessa 60 %.

Rahoitusmarkkinat ovat muuttuneet viime vuosina ja markkinoille on syntynyt suuria finanssikonserneja, joihin kuuluvat pankki, rahoitusyhtiö, rahastoyhtiö, vahinkovakuutusyhtiö ja henkivakuutusyhtiö. Kahden eri alalla toimivan, pankin ja vakuutusyhtiön fuusioilla haetaan kustannussäästöjä sekä pystytään vastaamaan paremmin markkinoilla kovenemaan kilpailuun. Teknologian kehittymisen myötä, pankit ovat panostaneet pankkipalvelujen tuotantoon ja tarjontaan Internetin välityksellä, pysyäkseen kehityksessä mukana.

Nykypäivänä myös organisaatiot ovat jatkuvan muutospaineen alla. Organisaatiot muuttuvat ja rakentuvat uudelleen tarpeen vaatiessa. Organisaatiomuutoksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaatiofuusiota, organisaatiokulttuurissa tapahtuvia muutoksia tai työtapojen muutoksia työyhteisössä. Muutokset voivat olla suuria tai pieniä näkökulmasta riippuen. Organisaatioiden yhdistäminen on sen sijaan laaja-alainen muutos, joka vaikuttaa koko henkilöstöön.

Organisaatioiden yhdistämisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Niistä keskeisiä ovat yhdistämisestä tiedottaminen sekä henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Ellei muutosjohtaminen ole kunnossa, voi henkilöstö kokea muutoksen epäoikeudenmukaisena, mikä voi aiheuttaa muutosvastarinnan synnyn.

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa henkilökunta on kokenut organisaatiomuutoksen ja yhteiskonttorimuutoksen myönteisenä, eikä ilmeistä muutosvastarintaa ole ollut havaittavissa. Tiedonsaanti muutoksesta on ollut riittävää, mutta muutokseen osallistumisen mahdollisuudet on koettu puutteelliseksi. Uusi ”OP-Pohjola-kulttuuri” on kuitenkin sisäistetty hyvin ja muutosprosessi on henkilöstön mielestä toteutunut suunnitelmien mukaan. Lisäksi henkilökunta on sitoutunut OP-Pohjola-ryhmään keskittämällä oman pankkiasiointinsa sinne.

9 LÄHTEET

Painetut teokset

Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita.

Hienovirta, Mirkka – Lassila, Anna 2005. Arvotutkimus Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

JP Kunnallissanomat. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin vakavaraisuus säilynyt hyvänä. Jari Vierula. Jalasjärven ja Peräseinäjoen alueiden paikallislehti. 10.8.2009.

Juuti, Pauli – Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu. Otava.

Kananen, Jorma. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino.

Kontkanen, Erkki 2009. Pankkitoiminnan käsikirja. 2.uudistettu painos. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy.

Kotter, John 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press, USA. Oy Rastor Ab.

Kuusela, Pekka – Kuittinen, Matti. 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNIPress Suomi.

Kuusterä, Antti 2002. Lähellä ihmistä. Osuuspankkitoiminta 100 vuotta. Otava.

Malmi, Anneli 1994. Moniammatillisen työryhmän johtaminen asiantuntijaorganisaatioksi. S. Salo & S. Leisti (toim.) Muutos ja johtaminen. Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen. Helsinki. Suomen kuntaliitto.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Helsinki. Talentum Media Oy.

OP-Pohjola-lehti 1/09. OP-Pohjola-ryhmän asiakaslehti. Kasvollisen pankkitoinnin paluu. Katarina Cygnel-Nuortie Markkinointiviestintä. Helsinki. Dialogi Oy.

OP-Pohjola-ryhmä 2008. Vuosikatsauksen tiivistelmä 2008.

Rantala, Jukka 1992. Vakuutustarkastus muutosten edessä. Suomen vakuutustarkastus 100 vuotta 1892-1992. Mikkeli. Länsi-Savo OY.

Rissanen, Riitta – Sääski, Kaija – Vornanen, Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot -käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Elektroniset julkaisut

Finanssivalvonta. Rahoitusmarkkinat [online]. [viitattu 12.9.2009]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saastajalle/Pages/rahoitusmarkkinat.aspx>>.

Finanssialan Keskusliitto. Pankit Suomessa 2008. [online]. [viitattu 11.9.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3626>.

Hammaren, Kaisa 2007. Finanssitavaratalot Suomessa [online]. Kansantaloustieteen laitos. [viitattu 7.9.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL http://74.125.77.132/search?q=cache:FqcrYo0S5B4J:filebank.visualweb.fi/_FileRoot/1/23/27/973/HAMMARENKANDI.doc+finanssitavaratalot&cd=4&hl=fi&ct=clnk&gl=fi&client=firefox-a>.

Impiö Jukka, 2006. Yhteiskonttorin rakentamisen periaatteet [online]. Opinet. [viitattu 8.9.2009]. Vaatii käyttäjätunnuksen. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://opinet.op.fi/media/liitteet?cid=120397352>](http://www.opinet.op.fi/media/liitteet?cid=120397352)

Koivuporras, Titta-Liisa 2008. Ihmiset ja pankki samaa maata? Yhteiskuntavastuun toteutuminen pankkisektorilla [online]. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. [viitattu 7.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-239-7.pdf>](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-239-7.pdf).

Kuosmanen, Anssi 2007. Johtamis- ja työkuulttuurit organisaatiofuusiossa: tutkimus eräiden HUS:n toimialojen johtamis- ja työkuulttuurien muutoksista 2000-2002. [online]. Kuopion yliopisto. Pro-gradu tutkielma. [viitattu 21.8.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.uku.fi/tht/opinnaytteet/akuosmanengradu.pdf>](http://www.uku.fi/tht/opinnaytteet/akuosmanengradu.pdf).

Mörttin, Leena – Virolainen, Kimmo (2002) Suomen rahoitusmarkkinoiden kehityspiirteet [online]. Suomen rahoitusmarkkinat, 2002. Heikki Koskenkylä. Suomen Pankki [viitattu 8.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/077E67C9-29F1-48CD-A656-3B10DF2FA6DC/0/A102.pdf>](http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/077E67C9-29F1-48CD-A656-3B10DF2FA6DC/0/A102.pdf).

OP-Pohjola-ryhmä pähkinäkuoressa [online]. [viitattu 8.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>](https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3).

OP-Pohjola-ryhmä. Vuosikatsaus 2008 [online]. [viitattu 6.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:https://www.op.fi/media/liitteet?srcpl=3&cid=151042371>](https://www.op.fi/media/liitteet?srcpl=3&cid=151042371).

OP-Pohjola-ryhmän historia – keskeiset tapahtumat [online]. [viitattu 8.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:https://www.op.fi/op?cid=151012450&srcpl=3>](https://www.op.fi/op?cid=151012450&srcpl=3).

Pohjola 2009. Yhteinen euromaksualue SEPA (Single Euro Payment Area) [online]. [viitattu 12.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=330803896&srcpl=3>](https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=330803896&srcpl=3).

Suomen Pankkiyhdistys. Pankkitoiminta [online]. [viitattu 7.9.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL <http://www.pankkiyhdistys.fi/ravato/pankki.htm>>.

Taskinen, Helena 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä [online]. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet [viitattu 8.9.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL<http://www.uku.fi/vaitokset/2005/isbn951-27-0365-3.pdf>>.

OP-Pohjola-ryhmä. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 [online]. [viitattu 8.9.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL:<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151042464&srcpl=3>>.

10 LIITTEET

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön kokemuksia Osuuspankin ja Pohjolan toimipaikkojen yhdistymisestä (OP-Pohjola yhteiskonttorit).

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuolesi

- ☐ Mies
☐ Nainen

2. Syntymävuotesi

— — — —

3. Asemasi organisaatiossa

- ☐ Esimies
☐ Toimihenkilö

4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisen työnantajanne palveluksessa?

__ __ vuotta

MUUTOKSET

5. Mitä Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymiseen liittyviä muutoksia työpaikallasi ja työssäsi on tapahtunut?

	Kyllä	Ei
Toimipaikan sijainti muuttunut maantieteellisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen siirtynyt uuteen työyhteisöön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähes kaikki työtoverit vaihtuneet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähin esimies vaihtunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uudet asiakkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkäytännöt muuttuneet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otettu käyttöön uusi tietojärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisvaatimukset muuttuneet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kun ajattelet kaikkia Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymiseen liittyviä muutoksia joita työssäsi on tapahtunut, miten luonnehtisit tilannetta omalta kannaltasi?

- | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| a) Muutokset ovat olleet pieniä ja vähämerkityksisiä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muutokset ovat olleet suuria ja merkityksellisiä |
| b) Muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muutokset ovat olleen enimmäkseen kielteisiä |

7. Saatko yleensä tietoja työtäsi koskevista muutoksista?

- ☐ Hyvissä ajoin etukäteen
- ☐ Vähän ennen muutosta
- ☐ Vasta muutoksen tapahtuessa
- ☐ Työssäni ei ole ollut muutoksia

8. Voitko olla mukana, kun työtäsi koskevia muutoksia suunnitellaan?

- ☐ Voin vaikuttaa muutoksiin hyvin paljon
- ☐ Voin vaikuttaa jonkin verran
- ☐ Muutokset tulevat yleensä yllättäen, ilman mahdollisuuttani vaikuttaa niihin

9. Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymiselle on asetettu muun muassa seuraavia tavoitteita. Miten hyvin arvioit näiden tavoitteiden tähän mennessä toteutuneen?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei huonosti eikä hyvin	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Taloudellisen lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja osakkeenomistajille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osuuspankeille ja Pohjolalle uuden asiakaspotentiaalin saaminen (keskittäjäasiakkaat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailukyvyn paraneminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toiminnallinen tehokkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kustannussäästöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Miten pankki- ja vahinkovakuutusliiketoiminnan yhdistymisessä on mielestäsi toteutunut tähän mennessä seuraavat asiat. Rastita mielipidettäsi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto kussakin väittämässä.

	Erittäin huonosti	Huonosti	Ei huonosti eikä hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin
Arvostettu jokaisen osaamista ja kehityskykyä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saatu aikaan muutosvalmiutta ja joustavuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ollut mahdollista osallistua ja sitoutua muutoksen toteutukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huolehditu työn kannusteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noudatettu sovittuja pelisääntöjä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johdettu ja hoidettu henkilöstöasioita onnistuneesti koko OP-Pohjola-ryhmän tasolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TIEDON SAANTI MUUTOKSISTA JA OSALLISTUMINEN

11. Seuraavassa esitetään joitakin organisaatiomuutokseen liittyviä väittämiä. Arvioi kuinka väittämät pitävät paikkansa Osuuspankin ja Pohjolan yhteiskonttorissa. Rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin väittämän jälkeen.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Osuuspankin ja Pohjolan työntekijät ovat tehneet liian vähän yhteistyötä muutosta toteuttaessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pankki- ja vahinkovakuutustoimintojen yhdistäminen on toteutunut suunnitellusti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksen edetessä tiedotus on ollut riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen saanut riittävästi tietoa muutoksesta oman työni kannalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksen edetessä tiedotus on ollut avointa ja rehellistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutokseen liittyviä ongelmia käsitteleviä keskustelutilaisuuksia on ollut riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksen perustelut ovat minulle edelleen epäselviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaikki johtohenkilöt ovat sitoutuneet muutokseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteutukseen työyksikössäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaiden palvelu toimii hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monipuolinen osaamisyhteisö toimii hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Mistä lähteistä olet saanut itsellesi tietoa Osuuspankin ja Pohjolan yhdistymisestä? Rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin väittämän jälkeen.

	En lainkaan	Vähän	Paljon
Johtajat tai johtoryhmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähiesimiehet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokoukset ja muistiot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erilaiset työryhmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtoverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattijärjestöjen edustajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökuntalehdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjalliset ja sähköiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanomalehdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OMA SUHTAUTUMINEN MUUTOKSEEN

13. Miten koet tällä hetkellä yhteiskonttorimuutoksen?

- ☐ Hyvin myönteisenä
- ☐ Melko myönteisenä
- ☐ Neutraalina
- ☐ Melko kielteisenä
- ☐ Hyvin kielteisenä

14. OP-Pohjola-ryhmän perustamisesta on nyt kulunut 4 vuotta. Mitä vaikutuksia OP-Pohjola-ryhmän syntymisellä on mielestäsi ollut sinulle tai työyhteisöllesi? Rastita mielipidetäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

a)	Vähenty- nyt paljon	Vähenty- nyt melko paljon	Pysynyt ennallaan	Lisään- tynyt melko paljon	Lisääntynyt paljon
Asioiden ennustettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallisuuden tunne työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omien kykyjeni riittävyyden epäily	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aseman tai arvovallan menetys tai sen uhka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksen osapuolten arvojen ja ajattelutapojen erilaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksen osapuolten toimintatapojen erilaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattiryhmien välisten raja-aitojen ja reviirien ongelmallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusien yhteisten toimintatapojen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisten arvojen pohtiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OP-Pohjola-organisaation epämääräisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuuteni osallistua työni kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuuteni osallistua työyksikköni kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eri ammattiryhmien keskinäinen luottamus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman roolini ja työtehtäväni selkeys työyksikössäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Heikenty- nyt paljon	Heikenty- nyt melko paljon	Pysynyt samana	Parantu- nut mel- ko paljon	Parantunut paljon
Mahdollisuus työkiertoon OP-Pohjola-ryhmän sisällä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö muiden OP-ryhmän pankkien kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyksikköni henkilöstön keskinäinen viestintä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaalle tarjottavien palvelujen laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Seuraava kysymys kartoittaa onko henkilöstö keskittänyt pankkiasioinnin OP-Pohjolaan.

a) Oletko itse

	Kyllä	Ei
OP-bonusasiakas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohjolan etuasiakas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OP-Pohjolan keskittäjäasiakas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Jos et itse ole Osuuspankin tai Pohjolan asiakas, perustele miksi et?

Avoim vastaus.

c) Ovatko perheenjäsenesi

	Kyllä	Ei
OP-bonusasiakkaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohjolan etuasiakkaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OP-Pohjolan keskittäjäasiakkaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Miten hyvin olet selvillä tällä hetkellä

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei huonosti eikä hyvin	Melko hyvin	Erittäin hyvin
Koko OP-Pohjola-ryhmän tavoitteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman työyksikkösi tavoitteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman työsi tavoitteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Seuraavassa esitetään vielä joitakin Osuuspankin ja Pohjolan yhdistämiseen liittyviä väittämiä. Rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin väittämän jälkeen.

	Täysin eri mieltä	Jokseen- kin eri- mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Muutosprosessi on edennyt johdonmukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutosprosessi on ollut hyvin hallittu ja johdettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutokseen sopeutumiseen on varattu riittävästi aikaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikallamme on käytössä hyvä palauttejärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikallamme on käytössä hyvä aloitejärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johdon tapa toimia on vahvistanut muutoksen onnistumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OP-POHJOLAN KULTTUURI

18. Seuraavassa esitetään joitakin OP-Pohjola-ryhmän organisaatiokulttuuriin liittyviä väittämiä. Rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin väittämän jälkeen.

	Täysin erimiel- tä	Jokseen- kin eri- mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseen- kin sa- maa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen olevani nyt vahvasti ”OP-Pohjolalainen”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen joutuneeni alistumaan toisenlaiseen, vahvempaan kulttuuriin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni keskustellaan rakentavasti myös ongelmista, kuten asiakkaiden palveluun liittyvistä epäonnistumisista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni saa kiitosta onnistumisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Epäonnistumisen sattuessa työyhteisöni etsii pikemminkin syitä kuin syyllisiä tilanteeseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanhat toimintatavat ovat säilyneet työyhteisössäni muutoshankkeista huolimatta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Muuta kommentoitavaa? Sana on vapaa.